

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Temná triáda – poruchy osobnosti jako ohrožující  
mechanismus v pracovním prostředí**

**The Dark Triad – Personality disorders as a threatening  
mechanism in the working environment**

Bakalářská práce

Zuzana Bassetto

2022

PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Zuzana Bassetto
Studijní program:	Humanitní studia studijní obor: Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Temná triáda – poruchy osobnosti jako ohrožující mechanismus v pracovním prostředí
Klíčová slova v českém jazyce:	Temná triáda, narcismus, machiavelismus, psychopatie, psychopat, poruchy osobnosti, krátká temná triáda
Název tématu v anglickém jazyce:	The Dark Triad – Personality disorders as a threatening mechanism in the working environment
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Dark triad, narcissism, machiavellianism, psychopathy, psychopath, personality disorders, short dark triad

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b> Bakalářská práce naváže na ročníkovou práci se stejným tématem <i>Temná triáda – poruchy osobnosti jako ohrožující mechanismus v pracovním prostředí</i> , pro svůj přínos v oblasti prevence nežádoucích patologických jevů na pracovišti. Téma přináší obohacení poznatků využitelných v praxi v oblasti HR při náboru pracovníků, plánování nástupnictví či dalších personálních procesech. V teoretické části BP bude zpracováno teoretické východisko psychologického konstruktů Temné triády, tj. negativní osobnostní rysy – neklinický narcismus, machiavelismus a neklinická psychopatie u běžné populace jako ucelený náhled na tuto problematiku v pracovní sféře, který personalisté a manažeři často postrádají. Práce bude zaměřena na inteligentní, schopné, sympatické, a právě proto velmi nebezpečné a temné osobnosti, které pro své negativní dimenze osobnosti, poruchy chování či charakterové vady s pokřivenou morální a etickou stránkou osobnosti, vystavují jednotlivce, pracovní týmy i celé organizace emočním, psychickým i finančním rizikům, jež mohou mít pro společnost zničující následky. V empirické části BP budou ověřovány významnosti rozdílů ve vlastnostech Temné triády kontextu volby povolání. Práce tak přispěje prakticky využitelnými poznatky, které mohou být využity pro aplikaci v pracovní praxi, mohou zvýšit edukaci v problematice neklinických poruch osobností v zaměstnání a následně rozšířit kompetence odpovědných osob, pro zvýšení prevence a snižování výskytu nepříznivých a ohrožujících situací na pracovišti.
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b> Tématu Temná triáda, jako ohrožujícího mechanismu v pracovním prostředí, se v dnešní době věnuje nespočet odborníků. Pro zaměstnavatele, zaměstnance i veřejnost však zůstává velkou neznámou a v mnoha případech se o ní začínají zajímat teprve ve chvíli, kdy se s antisociálním chováním setkají a musí čelit jeho následkům. Personalisté, manažeři, vedoucí oddělení či majitelé firem bez psychologického vzdělání a potřebné praxe nemají dostatečné kompetence k odhalení brilantních manipulátorů, arogantních egocentriků a už vůbec ne bezcitných podnikových psychopatů. Nemohou tak od běžné populace dostatečně rozeznat odlišné vzorce myšlení či citění temných osobností ve vztahu k ostatním, vedoucí k nemorálním rozhodnutím a k negativním důsledkům. Bez dostatku správných informací a pochopení zjevných i skrytých projevů abnormálního chování nemohou zaměstnavatelé předcházet škodám v pracovním prostředí, tedy ochránit lidské i finanční zdroje a eliminovat možné škody. Jako vhodná prevence v pracovní praxi se ukazuje zařazení testování Temné triády do baterie metod v náborových procesech. Otázkou mnohých manažerů je, u kterých profesí je toto testování skutečně vhodné doporučit. Dosavadní výzkumy Temné triády v pracovním prostředí se z velké části věnovaly testování TOP manažerů (vrcholové vedení), ale kontextu různé kariérní volby versus

	významnosti rysů Temné triády již méně. K rozšíření poznatků v problematice Temné triády v pracovním prostředí je přínosné zaměřit studie na zachycení temných rysů pracující populace u různých profesí.
3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cílem teoretické části BP bude zpracovat teoretické východisko konstruktů Temná triáda – neklinický narcismus, machiavelismus a psychopatie jako ohrožující mechanismus pro pracovní prostředí a předložit tak ucelený náhled na problematiku pro využití v pracovní praxi.</li> <li>• Cílem empirické části BP bude prozkoumat a srovnat vlastnosti Temné triády ve dvou profesích, a to v profesi orientované na výkon (obchodní zástupce) oproti pomáhající profesi (pedagogický pracovník – učitel), s použitím sebehodnotící škály Short Dark Triad (SD3), a přispět tak poznatky pro HR oblast.</li> </ul>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>Analýza primárních a sekundárních zdrojů  Kvantitativní metoda výzkumu formou dotazníkového šetření s použitím škály Short Dark Triad (SD3)  Analýza výsledků výzkumného šetření</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozdělení kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p>ÚVOD</p> <p>1 TEORIE PORUCH OSOBNOSTI</p> <p>1.1 Definice psychopatologie</p> <p>1.2 Klasifikace a etiologie poruch osobnosti</p> <p>2 TEMNÁ TRIÁDA</p> <p>2.1 Narcismus</p> <p>2.1.1 Vymezení narcismu – nadměrná sebeláska a egocentrismus</p> <p>2.1.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování narcismu</p> <p>2.2 Machiavelismus</p> <p>2.2.1 Vymezení machiavelismu – manipulace a nemorální principy</p> <p>2.2.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování machiavelismu</p> <p>2.3 Psychopatie</p> <p>2.3.1 Vymezení psychopatie – bezcitnost a sociální nezodpovědnost</p> <p>2.3.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování psychopatie</p> <p>3 TEMNÁ TRIÁDA V PRACOVNÍ PRAXI</p> <p>3.1 Temná triáda v pracovním prostředí</p> <p>3.2 Obranné mechanismy proti temným osobnostem</p> <p>4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM</p> <p>4.1 Cíl výzkumu</p> <p>4.2 Metodika výzkumu</p> <p>5 ANALÝZA DAT</p> <p>5.1 Deskriptivní statistika</p> <p>5.2 Výsledky testování platnosti hypotéz</p> <p>6 DISKUZE</p> <p>ZÁVĚR</p>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>BABIAK, Paul a Robert D. HARE. Hadi v oblecích, aneb, Psychopat jde do práce. Praha: Academia, 2014. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2366-7.</p> <p>BABIAK, Paul, Craig S. NEUMANN a Robert D. HARE. Corporate psychopathy: Talking the walk. Behavioral Sciences &amp; the Law [online]. 2010, n/a-n/a [cit. 2021-04-16]. ISSN 07353936. Dostupné z: doi:10.1002/bsl.925</p>

- BARTOŠ, František. Širší souvislosti neklinického narcismu: profesní život, komunikace a sebekontrola. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* [online]. 2010, 46(5), 745-769 [cit. 2021-04-16]. ISSN 00380288. Dostupné z: doi:10.13060/00380288.2010.46.5.03
- BERECZKEI, Tamás. *Machiavellianism: The Psychology of Manipulation* [online]. Milton: Taylor & Francis Group, 2017 [cit. 2021-04-16]. ISBN 978-1-351-60559-5. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.
- BONELLI, Raphael M. *Mužský narcismus: jak ho pochopit a proměnit*. Přeložil Petr BABKA. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1295-9.
- BROOKS, Nathan a Katarina FRITZON. RETRACTED ARTICLE: Psychopathic personality characteristics amongst high functioning populations. *Crime Psychology Review* [online]. 2016, 2(1), 22-44 [cit. 2021-04-16]. ISSN 2374-4006. Dostupné z: doi:10.1080/23744006.2016.1232537
- CLECKLEY, Dr. Hervey M. *The Mask Of Sanity : An Attempt To Clarify Some Issues About the So-Called Psychopathic Personality 3rd Edition*, Hauraki Publishing, 2016. ISBN 9781786258397. Dostupné z: ProQuest Ebook Central
- COLLISON, Katherine L., Susan SOUTH, Colin E. VIZE, Joshua D. MILLER a Donald R. LYNAM. Exploring Gender Differences in Machiavellianism Using a Measurement Invariance Approach. *Journal of Personality Assessment* [online]. 2020, 103(2), 258-266 [cit. 2021-02-28]. ISSN 0022-3891. Dostupné z: doi:10.1080/00223891.2020.1729773
- DUTTON, Kevin. *Moudrost psychopatů: svatí, špioni a sérioví vrazi*. Přeložil Renata ČERVENKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1462-5.
- FALLON, James H. *Psychopat v mém mozku: neurovědcova cesta k odhalení jeho temného já*. Přeložil Vojtěch PIŠL. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1503-5.
- FROMM, Erich. *Lidské srdce – jeho nadání k dobru a zlu*. Praha: Mladá fronta, 1969. Ypsilon.
- FURNHAM, Adrian, Steven C. RICHARDS a Delroy L. PAULHUS. The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review. *Social and Personality Psychology Compass* [online]. 2013, 7(3), 199-216 [cit. 2021-04-16]. ISSN 17519004. Dostupné z: doi:10.1111/spc3.12018
- HARE, Robert D. Psychopathy, the PCL-R, and criminal justice: Some new findings and current issues. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* [online]. 2016, 57(1), 21-34 [cit. 2021-04-16]. ISSN 1878-7304. Dostupné z: doi:10.1037/cap0000041
- 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.
- HOUBOVÁ, Petra, Ján PRAŠKO, Marek PREISS a Erik HERMAN. *Narcistická porucha osobnosti – diagnostika a léčba. Psychiatrie pro praxi*, 2005, (1), 18-25.
- CHRISTIE, Richard a Florence L. GEIS. *Studies in Machiavellianism* [online]. New York/London: Academic Press, 1970. Elsevier, 1970 [cit. 2021-04-16]. ISBN 978-0-12-174450-2. Dostupné z: doi:10.1016/C2013-0-10497-7
- JONES, Daniel N. a Delroy L. PAULHUS. Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment* [online]. 2014, 21(1), 28-41 [cit. 2021-04-16]. ISSN 1073-1911. Dostupné z: doi:10.1177/1073191113514105
- LYONS, Minna. *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. [online]. San Diego: Elsevier Science & Technology, 2019, [cit. 2021-04-16]. ISBN 978-0-12-814291-2. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.
- MACHIARELLI, Niccolò. *Vladař*. Přeložil Josef HAJNÝ. Praha: XYZ, 2007. ISBN 978-80-87021-73-6.
- MEJZLÍKOVÁ, Tereza, Marek PREISS, Jana MALIŇÁKOVÁ, Miloslava RAISOVÁ a Eva BOLCEKOVÁ. *Česká validační studie škály Krátká temná trojice (Short Dark Triad, SD3)*. Aplikovaná psychologie. Praha: © Vysoká škola aplikované psychologie Praha, 2018, 5/2018(III.), 255-270. ISSN 2336-8276.

MKN-10: Mezinárodní klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů: desátá revize. Tabe­lární část. Aktualizované vydání k 15. 5. 2020 [online]. Praha: © Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR 2019, 2020 [cit. 2021-04-16]. ISBN 978-80-7472-168-7. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008312/mkn-10-tabelarni-cast-20200515.pdf>

MONAGHAN, Conal, Boris BIZUMIC, Todd WILLIAMS a Martin SELBOM. Two-dimensional Machiavellianism: Conceptualization, theory, and measurement of the views and tactics dimensions. Psychological Assessment [online]. 2020, 32(3), 277-293 [cit. 2021-02-12]. ISSN 1939-134X. Dostupné z: doi:10.1037/pas0000784

O'REILLY, Charles A. a Jennifer A. CHATMAN. Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. California Management Review [online]. 2020, 62(3), 5-27 [cit. 2021-02-21]. ISSN 0008-1256. Dostupné z: doi:10.1177/0008125620914989

PAULHUS, Delroy L a Kevin M WILLIAMS. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality [online]. 2002, 36(6), 556-563 [cit. 2021-04-16]. ISSN 00926566. Dostupné z: doi:10.1016/S0092-6566(02)00505-6

PRAŠKO, Ján et al. Poruchy osobnosti. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-737-x.

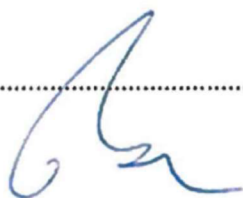
RABOCH, Jiří, Michal HRDLIČKA, Pavel MOHR, Pavel PAVLOVSKÝ a Radek PTÁČEK, ed. DSM-5®: diagnostický a statistický manuál duševních poruch. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2015. ISBN 978-80-86471-52-5.

RÖHR, Heinz-Peter. Narcismus – vnitřní žalář: vznik poruchy, průběh a možnosti jejího překonání. Vydání třetí. Přeložil Petr PATOČKA. Praha: Portál, 2016. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-262-1080-1.

### Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: **PhDr. Jan Gruber, Ph.D.**

Podpis: ..... dne: .....



Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, Ph.D.

Podpis: ..... dne: 18/6-2021



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma „*Temná triáda – poruchy osobnosti jako ohrožující mechanismus v pracovním prostředí*“ jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne 19. 3. 2022

Zuzana Bassetto

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, za čas, který mi věnoval při konzultacích a veškeré rady a připomínky, které mi byly velkým přínosem. Poděkování patří i všem respondentům za jejich ochotu účastnit se dotazníkového šetření pro empirickou část práce. V neposlední řadě patří velké díky mému manželovi za podporu a ohleduplnost během celého studia.

Zuzana Bassetto

## **ABSTRAKT**

Tato práce se zabývá konstruktem „Temná triáda“ (Dark Triad – DT) – narcismus, machiavelismus a psychopatie jako ohrožujícím mechanismem v pracovním prostředí a předkládá ucelený náhled na fenomén DT pro oblast HRM. Práce reaguje na otázky mnohých manažerů z praxe typu „Jak poznat úspěšnou osobnost s rysy temné triády?“, „Jak se bránit před temnými osobnostmi?“ či „Existují rozdíly v averzních rysech v závislosti na profesi?“ Pro rozšíření poznatků DT v pracovním prostředí se empirická část práce zaměřuje na kariérní kontext, konkrétně zachycení výskytu a porovnání míry rysů DT v profesi orientované na výkon (obchodník, obchodní zástupce) a pomáhající profesi (pedagogický pracovník, učitel). Míra jednotlivých dimenzí DT byla měřena s použitím sebehodnotící škály Short Dark Triad (SD3). Výzkumný soubor tvořila dospělá populace v ČR pracující ve vybraných profesích (N = 224), ve složení muži 48,7 % (N = 109) a ženy 51,3 % (N = 115). Obchodníci (N = 106) dosáhli ve všech škálách DT vyšších skóre než učitelé (N = 118) a byl zaznamenán signifikantní rozdíl mezi uvedenými profesemi ve škále narcismus ( $p = 0,0006$ ) a machiavelismus ( $p = 0,0131$ ). U škály psychopatie byl shledán výsledek ( $p = 0,1251$ ;  $p > 0,05$ ), který není statisticky významný, ale je zajímavý věcně pro implementaci do praxe. Dále byly ve výzkumném vzorku naměřeny signifikantní rozdíly mezi ženským a mužským pohlavím ve všech škálách DT, muži skórovali výrazně výše než ženy. Výsledky práce jsou porovnány se zahraničními studiemi, kde lze pozorovat rozdíly v profesním i mezikulturním kontextu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

temná triáda, narcismus, machiavelismus, psychopatie, psychopat, poruchy osobnosti, krátká temná triáda



## **ABSTRACT**

This thesis looks into the concept „Dark Triad“ (DT) – narcissism, Machiavellianism and psychopathy – as a threatening mechanism in the working environment, and presents a complex overview of the DT phenomenon in the HRM area. The work presented draws on questions that numerous managers have been asking themselves when doing their profession, such as “How can I recognize a successful personality with Dark Triad features?”, “How can we protect ourselves from dark personalities?” or “Are there differences in aversion features in relation to a given profession?”. To bring new insight into DT in the working environment, the empirical part of the thesis focuses on the career context, specifically on detecting the presence and comparison of the degree of DT features in a) professions oriented towards performance (businessman, business representative) and b) helping professions (teacher). The level of each DT dimension was measured Using a self-evaluation Short Dark Triad scale (SD3). The sample which was subject to research consisted of the adult population in the Czech Republic working in selected professions (N = 224), represented by 48.7% of men (N = 109) and by 51.3% of women (N = 115). Businessmen (N = 106) attained in all DT scales higher scores than teachers (N = 118), and we noticed a significant difference between the aforementioned professions on the narcissism scale ( $p = 0.0006$ ) and Machiavellianism scale ( $p = 0.0131$ ). On the psychopathy scale, the result ( $p = 0.1251$ ;  $p > 0.05$ ) was not statistically noteworthy, but is interesting as a matter of fact to be implemented into practice. Furthermore, the sample researched showed significant differences between females and males on all DT scales, men reaching considerably higher scores than women. In the discussion part, the thesis findings are compared with studies performed abroad, which show differences within the professional as well as the multicultural context.

## **KEY WORDS**

dark triad, narcissism, Machiavellianism, psychopathy, psychopath, personality disorders, short dark triad

# OBSAH

ÚVOD.....	1
1 TEORIE PORUCH OSOBNOSTI.....	3
1.1 Definice psychopatologie .....	3
1.2 Klasifikace a etiologie poruch osobnosti .....	4
2 TEMNÁ TRIÁDA.....	9
2.1 Narcismus .....	9
2.1.1 Vymezení narcismu – nadměrná sebeláska a egocentrismus .....	10
2.1.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování narcismu .....	14
2.2 Machiavelismus .....	17
2.2.1 Vymezení machiavelismu – manipulace a nemorální principy .....	18
2.2.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování machiavelismu .....	20
2.3 Psychopatie .....	23
2.3.1 Vymezení psychopatie – bezcitnost a sociální nezodpovědnost .....	24
2.3.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování psychopatie .....	28
3 TEMNÁ OSOBNOST V PRACOVNÍ PRAXI.....	31
3.1 Temná triáda v pracovním prostředí .....	31
3.2 Obranné mechanismy proti temným osobnostem.....	33
4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	37
4.1 Cíl výzkumu a hypotézy .....	38
4.2 Metodika výzkumu .....	40
4.2.1 Stanovení výzkumných metod.....	40
4.2.2 Způsob výběru respondentů do vzorku.....	41
4.2.3 Sběr dat a údajů.....	42
4.2.4 Etika výzkumné práce.....	43
5 ANALÝZA DAT.....	44
5.1 Deskriptivní statistika .....	44
5.1.1 Charakteristiky výzkumného souboru .....	44
5.1.2 Deskriptivní statistika sledovaných proměnných .....	47
5.2 Výsledky testování platnosti hypotéz .....	55
6 DISKUZE .....	60
6.1 Diskuze – faktor profese.....	60

6.2	Diskuze – faktor pohlaví a věk .....	61
6.3	Diskuze – výskyt rysů DT „nad normu“ .....	63
6.4	Limity výzkumu a doporučení .....	64
ZÁVĚR .....		66
LITERATURA .....		69
SEZNAM TABULEK .....		76
SEZNAM GRAFŮ .....		77
SEZNAM PŘÍLOH.....		78
Příloha 1 – Dotazník		
Příloha 2 – Grafické srovnání studií		

# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá psychologickým konstruktem „Temná triáda“ (Dark Triad – dále jen DT) v profesním kontextu. Pojem DT pochází z konceptu dvojice Paulhus a Williams (2002). Jedná se o tři nezávislé, ale překrývající se zlovolné osobnostní rysy, a to neklinický narcismus (nadměrná sebeláska, egocentrismus), machiavelismus (manipulativní tendence, nemorální principy) a neklinická psychopatie (bezcitnost, sociální nezodpovědnost). Práce navazuje na ročníkovou práci autorky se stejným názvem „Temná triáda – poruchy osobnosti jako ohrožující mechanismus v pracovním prostředí“, a to pro svůj přínos v oblasti prevence nežádoucích patologických jevů na pracovišti.

Pro pochopení podstaty fenoménu DT teoretická část práce definuje psychopatologii, popisuje klasifikaci a etiologii poruch osobností, vymezuje pojmy temná triáda, narcismus, machiavelismus a psychopatie. V rámci eliminace kontraproduktivního pracovního chování je věnována pozornost obranným mechanismům proti osobnostem s rysy DT v pracovním prostředí včetně sledování varovných příznaků a diagnostiky.

Narcismus je v předkládané práci analyzován na základě prací Freuda, Fromma, Kernberga, Kohuta a díky studiím a kazuistikám Röhra či Bonelliho, který upozorňuje na vztah narcismu a orientace na výkon. Machiavelismus je popsán dle Machiavelliho filozofického pojetí, které je tolik příznačné i pro dnešní politickou scénu a dále na základě Christieho identifikace machiavelismu jako osobnostního rysu. Psychopatie je analyzována dle Cleckleyho revoluční případové studie, dále dle studie Duttona s uveřejněním nejvíce a nejméně psychopatických povolání u britské populace či práce neurovědce Fallona, jehož vlastní mozek vykazuje abnormalitu čelního laloku shodnou s psychopaty. Pro zpracování teoretického východiska předkládané práce svými poznatky taktéž přispěli autoři Babiak, Hare, Koukolík, Honzák a další.

Pozornost je v práci zaměřena na neklinickou a nekriminální populaci, tj. na funkční – inteligentní, úspěšné, schopné, a právě proto velmi nebezpečné temné osobnosti v pracovním prostředí. Tito jedinci (pro své negativní dimenze osobnosti, poruchy chování s pokřivenou morální stránkou osobnosti) vystavují jednotlivce, pracovní týmy

i celé organizace emočním, psychickým i finančním rizikům, jež mohou mít pro společnost zničující následky.

Dle dostupné literatury se vhodnou prevencí nežádoucího jevu DT v pracovním sféře ukazuje zařazení testování DT do baterie diagnostických metod v náborových procesech. Mnozí manažeři z HRM praxe, zejména z organizací se silným etickým kodexem, si pokládají otázky nejen jak včasné rozeznat odlišné vzorce myšlení a skryté projevy abnormálního chování (jak temnou osobnost poznat), zda lze využít diagnostických metod, ale také zda existují rozdíly v averzních rysech v závislosti na profesi, respektive u kterých profesí je testování DT skutečně vhodné doporučit.

Ve vztahu DT a profesní orientace současné zahraniční studie poukazují na vyšší výskyt averzních rysů DT u pracovníků konkurenčních oborů, kde je kladen důraz na výkon, status, např. mediální práce, právo a obchod. Nižší skórování v míře rysů DT bylo zaznamenáno u pracovníků s inklinací k pomáhajícím profesím, např. zdravotnictví, vzdělávání a další (Dutton, 2019; Lyons, 2019; Čopková a Jendrejáková, 2020). Oproti tomu jiné studie zachytily temné rysy osobnosti také u pomáhajících profesí (Lenkov, 2018; Čopková a Araňošová, 2020). Specifické struktury a dosahované míry rysů osobností lze při komparaci zahraničních studií DT sledovat nejen u profesních zaměření, ale i v mezikulturním kontextu. V českém prostředí však dostatečně robustní výzkumy DT se sledovaným faktorem profese chybí.

S ohledem na tento aspekt a pokračování v kontinuitě povahy dosavadních studií je cílem empirické části práce zaměřit se na zachycení výskytu a ověření významnosti rozdílů ve vlastnostech DT u vybraných povolání – profese orientované na výkon (obchodník, obchodní zástupce) a dále pomáhající profese (pedagogický pracovník, učitel). Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu formou dotazníkového šetření, s použitím sebehodnotící škály Short Dark Triad (SD3) od autorů Jonese a Paulhuse (2014) v české jazykové verzi.

Provedeným výzkumem chce autorka práce přispět k rozšíření znalostí fenoménu DT, ke zvýšení možnosti lépe predikovat chování v pracovním prostředí a v rámci prevence v oblasti HRM tak předcházet patologickým jevům na pracovišti.

# 1 TEORIE PORUCH OSOBNOSTI

Každá osobnost má určitou stavbu, s vlastní jedinečnou integrací mentálních funkcí, strukturou a specifickou objektní stálostí, s dispozicemi jak vrozenými (temperament), tak získanými (charakter). Drapela z celkového pohledu na teorie osobnosti uvádí, že „*Lidská osobnost je složitým, fascinujícím jevem, který si vzdor soustředěnému zkoumání uchovává prvky tajemna.*“ (Drapela, 2008, s. 155). Může být osobnost člověka stejně tak tajemná, úchvatná, překvapivá jako nebezpečná nebo temná? Když se budeme pohybovat v teoretické rovině poruch osobnosti, musíme nahlédnout, tak jako každý psycholog, psychiatr či psychoterapeut, hlouběji do patologie osobnosti než do její zdravé části, ve smyslu normativního pojetí zdravé osobnosti.

## 1.1 Definice psychopatologie

Význam termínu **psychopatologie** primárně pochází z řeckých slov *psýchē* – duše a *pathologia* – nauka o chorobách (Orel et al., 2012, s. 11). Psychopatologie je věda, jedna z disciplín psychologie, prolínající se mnoha obory teoretickými i aplikovanými. Můžeme se s ní setkat např. v lékařském oboru psychiatrie, v disciplíně forenzní psychologie, ve speciální pedagogice a mnoha dalších oborech.

Definice zní: „*Psychopatologie je nauka o chorobných duševních jevech, zabývá se příznaky duševních chorob, dále klasifikací těchto chorob, poruch a hraničních stavů.*“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 487).

Obecně lze říci, že se psychopatologie zabývá dysfunkcemi a odchylkami chování, myšlení, emocí a vnímání reality v rámci normality.

**Normalita a abnormalita chování** je odvozována dle kritérii přibližujících se nebo vzdalujících se od normy, tedy odchýlení ve vztahu sociální a statistické normy v dané kultuře a v reálném čase, neboť konvenční normy se postupem doby mění.

Dle Atkinson (2003) mnohé chování, jež pokládáme za abnormální či maladaptivní, přetrvává po celý život. Jiné abnormální chování se vyskytne znenadání, např. při mimořádných stresových situacích, s neočekávaně rychlým nástupem i odezněním. Neexistuje totožná životní zkušenost lidí, psychické problémy jsou pro každého unikátní, lidské chování není uniformní, a proto abnormální chování nemá úplně stejné

projevy. Při posuzování abnormality versus normality hodnotíme přiměřené vnímání reality, schopnost ovládat své jednání, sebeúctu a akceptaci, schopnost vytvářet citové vazby a čínorodost (Atkinson, 2003, s. 256).

**Porucha osobnosti** není duševní onemocnění v pravém slova smyslu. Cakirpaloglu (2012, s. 242) vymezuje poruchy osobnosti pomocí pojmu chronická maladaptace osobnosti, zahrnující převážně trvalé změny vlastností osobnosti, změny psychických funkcí, dále neschopnost poučit se ze své zkušenosti a až neobvyklou odolnost vůči pokusům o nahrazení či odstranění nežádoucích vzorců chování vhodným sociálně přijatelným chováním pro danou kulturu.

Jestliže se odlišnost ve struktuře osobnosti stane patologickou a znesnadňuje dané osobě fungování ve společnosti, hovoříme pak o některé z poruch osobnosti, s rozdílem ve stupni osobnostní organizace jedince, dynamice a obranných mechanismech.

Poruchy osobnosti lze popsat na základě teorií psychodynamické a psychostrukturální (psychoanalýza, objektní vztahy), dle aspektů neurobiologických (poruchy afektivní regulace, kontroly impulzů, systému vztahových vazeb, narušení interpersonálních funkcí) a pomocí psychiatrické deskriptivní diagnózy, při které se v klinické praxi jednotlivé poruchy osobnosti diagnostikují pomocí klasifikace, na základě projevujících se symptomů, tedy specifických příznaků poruchy (Riegel, Kalina a Peč, 2020).

## **1.2 Klasifikace a etiologie poruch osobnosti**

Klasifikace poruch osobnosti je složitá, může se jevit až sporná při upřednostnění přístupu kvalitativních kategorií oproti dimenzionálnímu pohledu. Velmi komplikované je stanovování poruchy osobnosti při komorbiditě s jinými diagnózami. Někteří klinici neradi diagnostikují z důvodu negativního dopadu udělené „nálepky“ na daného klienta, jiní považují co nejpřesnější klasifikaci poruchy za velmi přínosnou z hlediska prognózy a zvolení přístupu k terapii (Praško et al., 2003).

Diagnózy poruch osobnosti z perspektivy deskriptivních diagnostických klasifikací, můžeme dohledat v soudobých klasifikačních systémech MKN-10 a DSM-5.

**MKN-10<sup>1</sup>** – desátá revize Mezinárodní statistické klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů je používána převážně v evropské lékařské praxi (MKN-10, 2020). Současný klasifikační systém MKN-10 používá pro stanovení diagnózy kategoriální přístup s polytetickými kritérii a při vzniku poruch osobnosti zdůrazňuje konstitucionální faktory a sociální zkušenosti (Riegel, Kalina a Peč, 2020). Dle této klasifikace jsou poruchy osobnosti v tabelární části zařazeny v V. kapitole do podkapitol F60–F62, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1: Poruchy osobnosti dle MKN-10

F60	<b>Specifické poruchy osobnosti</b>	
	F60.0	Paranoidní porucha osobnosti
	F60.1	Schizoidní porucha osobnosti
	F60.2	Disociální porucha osobnosti
		- osobnost amoralní; antisociální; asociální; psychopatická; sociopatická
	F60.3	Emočně nestabilní porucha osobnosti
	F60.4	Histrionská porucha osobnosti
	F60.5	Anankastická porucha osobnosti
	F60.6	Anxiózní (vyhýbavá) osobnost
	F60.7	Závislá porucha osobnosti
	F60.8	Jiné specifické poruchy osobnosti
		- osobnost excentrická; haltlos (nezdrženlivá); nezralá; narcistická; pasivně-agresivní; psychoneurotická
	F60.9	Porucha osobnosti NS (Charakterová neuróza NS; Patologická osobnost NS)
F61	<b>Smíšené a jiné poruchy osobnosti</b>	
F62	<b>Přetrvávající změny osobnosti, které nelze přisoudit poškození nebo nemoci mozku</b>	
	F62.0	Přetrvávající změny osobnosti po katastrofické zkušenosti
	F62.1	Přetrvávající změna osobnosti po psychiatrickém onemocnění
	F62.8	Jiné přetrvávající změny osobnosti (Syndrom osobnosti s trvalou bolestí)
	F62.9	Přetrvávající změna osobnosti NS

Zdroj: upraveno dle MKN-10 (2020, s. 235–239)

Podle MKN-10 představují poruchy osobnosti „...rozmanitost stavů a vzorců chování klinického významu, které mají tendenci přetrvávat a objevují se jako vyjádření charakteristického životního stylu jedince a způsobu jeho vztahu k sobě i druhým.“ (MKN-10, 2020, s. 234).

<sup>1</sup> MKN byla přijata na zasedání WHO s platností od 1.1.1993; V anglické verzi se používá zkratka ICD – „International statistical classification of diseases and related health problems“. WHO již schválila jedenáctou revizi MKN, která vstoupí v platnost 1. ledna 2022. ÚZIS ČR v současné době pracuje na implementaci MKN-11, který bude ke klasifikaci poruch osobnosti používat dimenzionální přístup s hodnocením celkové míry osobní funkční schopnosti (Riegel, Kalina a Peč, 2020).



**DSM-5<sup>2</sup>** – „Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders“ je klasifikační systém, diagnostický a statistický manuál duševních poruch Americké psychiatrické společnosti (Raboch et al., 2015). Podle kritérií DSM-5 je zapotřebí sledovat vývoj a průběh poruch osobnosti, pro klasifikaci je determinující období vzniku projevů poruch (znaky zřejmé již od rané dospělosti) a je zapotřebí pečlivé odlišení od pouhých osobnostních rysů dle kvality projevů v delším časovém úseku.

Porucha osobnosti je v DSM-5 definována jako „...*trvalý vzorec vnitřního prožívání a chování, který se výrazně liší od hodnot očekávaných v kultuře příslušného jedince, je pervazivní a nepružný, ...*“ (Raboch et al., 2015, s. 677). Tento vzorec se projevuje nejméně ve dvou z oblastí v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Diagnostická kritéria pro stanovení poruchy osobnosti, sekce II v DSM-5

A	kognice, afektivita, kvalita mezilidských vztahů, kontrola impulzů
B	trvalý vzorec je nepružný a pronikající do široké škály osobních a sociálních situací
C	vzorec vede ke klinicky významné nepohodě nebo k funkčnímu narušení v sociální, pracovní nebo jiné významné oblasti
D	vzorec je stabilní a dlouhodobý, jeho počátek lze zpětně vysledovat přinejmenším do doby dospívání nebo rané dospělosti
E	vzorec nelze lépe vysvětlit coby projev nebo následek jiné duševní poruchy
F	vzorec nelze přičíst fyziologickému účinku žádné látky (např. abúzu drog) ani jinému somatickému onemocnění (např. úrazu hlavy)

Zdroj: upraveno dle Raboch et al. (2015, s. 678–679)

S klasifikací poruch osobnosti se můžeme setkat v různých oborech. V praxi se využívá např. při forenzním posuzování poruch osobnosti, s důrazem na odlišení od duševních nemocí či zjevné psychopatologie s jednoznačným stavem nepřičetnosti, pro určení trestní odpovědnosti. Předpokladem je, že jednak poruchy osobnosti nemají takový vliv na volní i rozumové schopnosti dané osoby jako choroby, jednak lidé s poruchou osobnosti si jsou vědomi nebezpečností svého chování i důsledků jednání pro společnost. Pokud jde o posuzování činů u osob s klasifikovanou poruchou osobnosti: „*Nejčastěji se do konfliktu se zákonem dostávají osoby s disociální poruchou osobnosti.*“ (Praško et al., 2003, s. 96).

<sup>2</sup> DSM v pátém vydání obsahuje kategoriální systém poruch osobnosti v sekci II (řazené do tří klastrů), a dále v sekci III disponuje alternativním modelem pro poruchy osobnosti AMPO, s dimenzionálním přístupem diagnostiky. V alternativním modelu jsou poruchy osobnosti definovány patologickými osobnostními rysy a současně mírou narušení funkční schopnosti osobnosti ve vztahu k sobě samému i ve vztahu k druhým – identita, sebeřízení, empatie, intimita. (Raboch et al., 2015, s. 801–802).

Pro lepší porozumění chování jedinců s poruchou osobnosti a pro možné předvídání, ovlivnění míry a dopadů jejich činů na ně samotné i jejich okolí, považujeme za prospěšné seznámit se s etiologií poruch osobnosti.

**Etiologie** je nauka o původu a příčinách nemocí (Hartl a Hartlová, 2009, s. 144). Stejně tak jako nemoci i poruchy osobnosti mají řadu příčin. Atkinson (2003, s. 529–530) zmiňuje pět hledisek – medicínské, tj. biologické (genetické odchylky, abnormality ve specifických částech mozku), hledisko psychoanalytické (nevědomé konflikty z raného dětství, vytěsňené impulzy a emoce), behaviorální (teorie učení – podmiňování strachu a zpevňování nevhodného chování) a hledisko kognitivní (poruchy na základě chybných kognitivních procesů).

**Biologické aspekty** – jsou příčiny tělesné, ve vzájemné vazbě nervového, hormonálního a imunitního systému, s klíčovou pozicí lidského mozku ovlivňují řízení a realizaci duševních pochodů (Orel et al., 2012). Pro biochemické změny způsobující neurologickou odlišnost mozku je důležitá zejména kůra čelního laloku a limbický systém. Z neuroaktivních látek, tzv. neurotransmiterů ovlivňujících metabolismus a následně chování, je to zejména noradrenalin, dopamin a serotonin (Atkinson, 2003).

**Psychosociální aspekty** – Orel et al. (2012) popisují příčiny duševní, kdy má každá osobnost jedinečné prožívání, citění, emoce, racionalitu, s odlišnostmi v temperamentu i vnitřních psychických dispozicích ke vzniku duševních poruch. Dále příčiny interpersonální, působení kultury, společnosti, času a doby. V otázce vzniku duševních poruch hrají významnou roli rodinné vztahy a osobní vazby. Za nejvýznamnější sociální skupinu ovlivňující osobnost každého člověka je považována rodina (Orel et al., 2012). „*Bude mít hyperkritický (přehnaně kritický), hyperprotektivní (nadměrně ochranný a nadměrně opečovávající), depresivní, agresivní, úzkostný, bludně či paranoidně uvažující nebo nekomunikující rodič nějaký vliv na psychický vývoj dítěte? Nepochybně!*“ (Orel et al., 2012, s. 38).

K probabilitě vzniku poruch osobností Praško et al. (2003) uvádí, že nemají jednoduchou příčinu a představují komplexní kombinaci genetických, biologických, vývojových a environmentálních faktorů, jen s rozdílem, že u každé poruchy je odlišný stupeň a vliv jednotlivých faktorů. Zdůrazňuje důležitost všech multifaktoriálních biologických determinant, tedy vlivů genetických, poškození v prenatálním období,

zánětů mozku a dále vlivů traumatických zážitků a vlivů prostředí rodinného (přílišné trestání nebo naopak nadměrné rozmazlování), sociálního (zahrnující také vliv školy a vrstevníků) a kulturního, včetně negativních stimulantů jako jsou např. násilí v televizi a počítačové hry (Praško et al., 2003, s. 21).

Od genetické predispozice až po traumatické dětství, tedy s přihlédnutím determinace nature vs. nurture, porucha osobnosti je stálá, vždy přítomná a osobitá. Tak jak se poruchy osobnosti odlišují od osobnostních struktur běžné populace, musíme brát na zřetel odlišnosti ve zjevných i skrytých projevech chování. Otázkou je, jaké zlovolné osobnostní rysy nás ohrožují v pracovním prostředí.

## 2 TEMNÁ TRIÁDA

Pojem „Temná triáda“ (Dark Triad – DT) pochází z konceptu dvojice Paulhus a Williams (2002). Jedná se o tři nezávislé, ale úzce související a překrývající se osobnostní rysy – neklinický narcismus (nadměrná sebeláska, egocentrismus), machiavelismus (manipulativní tendence, nemorální principy) a neklinická psychopatie (bezcitnost, sociální nezodpovědnost). Studie konstruktů DT potvrzují nezávislost a odlišnost v některých rysech a zároveň společné jádro – sobeckost, emoční chlad, manipulace (Paulhus a Williams, 2002; Furnham, Richards a Paulhus, 2013).

Pozornost v této práci zaměříme na DT u inteligentních a úspěšných osobností v běžné populaci, jež jsou díky svým negativním a společensky nežádoucím rysům spojeny s ohrožujícím chováním v osobní rovině a zvýšeným kontraproduktivním jednáním v pracovním prostředí (O'Boyle et al., 2012).

### 2.1 Narcismus

Podle klasifikace MKN-10 je narcismus zařazen do podkapitoly F60.8 Jiné specifické poruchy osobnosti, spolu s osobnostmi – excentrická, „Haltlos“ (nezdrženlivá), nezralá, pasivně-agresivní a psychoneurotická (MKN-10, 2020, s. 237).

Pojem narcismus pochází z řecké báje, dle které krásný mladík Narkissos odmítl lásku nymfy Echo, Afrodita ho potrestala zamilováním se do své vlastní krásy v odrazu na vodní hladině, načež ho bohové proměnili v květinu (narcis)<sup>3</sup>. (Hartl a Hartlová, 2009, s. 342). Vznikl tak mýtus o Narcisovi a potvrzování vlastní hodnoty a výjimečnosti, skrze nastavované „zrcadlo“.

Současné definice narcismu: „...*přemrštěné zaměření na vlastní osobu, na obdiv k sobě samému, s egocentrickým laděním; ...*“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 342).

„*Narcismus se vyznačuje nafouknutým sebeobrazem a závislostí na fantazii, neobvyklou chladnokrevností a vyrovnaností, která je otřesena pouze tehdy, když je ohrožena narcistická sebedůvěra, ...*“ (Rhodewalt, 2020).

---

<sup>3</sup> Báje od básníka Ovidia (43 př. n.l.–18 n.l.) ve sbírce Proměny – „Metamorphoses“, mytologické příběhy a legendy (Ovidius a Červenka, 1885).

### 2.1.1 Vymezení narcismu – nadměrná sebeláska a egocentrismus

V dějinách můžeme nalézt mnoho odlišných pojetí narcismu. Narcismus ve významu duševní poruchy byl poprvé identifikován lékařem H. Ellisem v roce 1898 (Rhodewalt, 2020). O rok později byl narcismus P. Näckem označen za sexuální perverzi, kdy člověk vnímá své tělo jako objekt své touhy. Z tohoto předpokladu vycházel Freud, jehož historicky významná teorie vztahu ega a libida představuje narcismus jako zaměření libida na vlastní osobu. V rámci psychiky je každý jedinec do určité míry narcistický po celý život, avšak při standardním vývoji osobnosti mají v dospělosti projevy narcistického chování sociálně přijatelnou úroveň (Fromm, 1969, s. 50).

#### **Freudova koncepce narcismu:**

**Primární narcismus** – v raném dětství, prvotně osobnost ještě nemá vztah k vnějšímu světu a libido zaměřuje na sebe, středobodem existence je dítě samo, což představuje normální aspekt vývoje. „...*evoluce od absolutního narcismu ke schopnosti objektivního uvažování a objektivní lásky...*“ (Fromm, 1969, s. 50). Posílení a uspokojení vlastního ega jedinec dosahuje prostřednictvím objektů (zaměření na lidi, věci) (Fromm, 1969, s. 50).

**Sekundární narcismus** – druhotný narcismus u dospělých, projevující se zaměřením na své ego v návaznosti na interakce v běžném životě (stažení libida z objektu/člověka zpět na sebe). Nebo objevující se ve spojitosti s duševními poruchami v rámci psychopatologie (Fromm, 1969, s. 50).

Na Freudovy myšlenky navázal Fromm (1969), který za nejtypičtější projev narcismu považoval přecitlivělost, s následnou narcistickou agresí chápanou jako způsob ochrany ega. Narcismus dále rozšířil o dvě formy, benigní a maligní (Fromm, 1969).

#### **Dvě formy narcismu:**

**Benigní narcismus** – určitá forma prospěšného narcismu, užitečného z hlediska přežití. Může se projevovat také ve formě pýchy na své dílo, výkon. Mnoho lidí s narcistickými rysy má tvůrčí talent.

**Maligní narcismus** – neboli patologický, tj. zhoubný narcismus. Objektem narcismu zde není konání něčeho, ale věc, kterou narcista má. Může to představovat tělo, zdraví, bohatství atd. (Fromm, 1969, s. 61–62).

*„...narcismus, který je právě na rozhraní mezi zdravím a psychickou chorobou, se vyskytuje u některých lidí dosáhnuvších neobyčejné moci. Egypťští faraónové, římsí císaři, Borgiové, Hitler, Stalin, Trujillo – ti všichni vykazují podobné rysy.“* (Fromm, 1969, s. 52).

Akcent na vysoce patologickou strukturu narcistického Já (self) klade Kernberg (1967), jehož teorie zahrnuje tvrzení, že narcista má integrované self, ale patologicky grandiózní, narcistická osobnostní struktura nemá vztah k žádnému vývojovému stupni dítěte, a dále nemá jasně vymezené hranice, je určitým druhem hraničně organizovaného charakteru (Kernberg, 1967, s. 641–685).

Oproti Kernbergovi Kohut (1971) považoval narcistické self za ustrnutí v ranějším vývojovém stadiu – „*dítě v dospělém těle*“. Kohut etiologii narcistické poruchy osobnosti vztahuje k opakovanému a silnému zraňování sebevědomí v raném vývoji dítěte ze strany vztahově důležitých osob, zejména rodičů. Tento psychodynamický aspekt se v dospělosti projevuje zvýšenou potřebou přijetí od okolí pro potvrzení vlastní hodnoty. V rámci patogeneze můžeme u osob s narcistickou poruchou (díky poruše sebevědomí) sledovat chování se střídavým přeceňováním nebo podhodnocováním sebe i ostatních (Kohut, 1971 cit. dle Praško et al., 2003, s. 324, 328).

### **Dva polární typy narcistické poruchy osobnosti uvádí Gabbard:**

**Netečný typ (tlustokožec)** – neuvědomuje si reakce ostatních, má arogantní a agresivní chování, potřebu být středem pozornosti, vykazuje zaujetí vlastní osobou, je schopen vysílat, ale ne přijímat a odolává zraňování od druhých.

**Ostražitý typ (tenkokožec)** – je citlivý na reakce od jiných lidí, má stydlivé či nenápadné chování se sklonem k pocitům ponížení, věnování pozornosti více druhým než vlastní osobě a vyhýbání se pozornosti ostatních, současně vykazuje zvýšené vnímání kritiky vlastní osoby, s projevy zranitelnosti (Gabbard, 2000 cit. dle Houbová et al., 2005, s. 20; Gabbard, 1989 cit. dle Praško et al., 2003, s. 327).

Podobné rozlišení popsal Wink (1991), a to **zjevný narcismus** – exhibicionismus, extraverte, sebejistota, agresivita, potřeba obdivu a dále **skrytý narcismus** – introverze, precitlivělost, obranářské tendence, úzkostlivost a zranitelnost. Za společné jádro této dvojvrstvé organizace osobnosti označil domýšlivost, požitkářství a přehlížení ostatních (Wink, 1991, s. 591, 596). Ve studiích můžeme dále nalézt podobnou diferenciaci, narcismus **grandiózní a zranitelný** (vulnerabilní) lišící se taktéž v centrálních konstrukcích – neuroticismu a extraverci (Miller et al., 2011).

Houbová et al. (2005) v analýze vzorců chování u osob s narcistickou poruchou osobnosti uvádí, že charakteristické je očekávání obdivu, pocit výlučnosti a sebestřednosti. *„Jádrová schémata o vlastní méněcennosti jsou kompenzatorně proměněná na pohled na sebe jako výjimečného člověka, lepšího než druzí...“* (Houbová et al., 2005, s. 24). Dále při zneužívání druhých určitý pocit oprávněnosti a požadování zvláštního zacházení (Praško et al., 2003, s. 322). S narcismem se pojí přetrvávající grandiózní sebevědomí, přehnané sebehodnocení, projevy velikášství, přeceňování svých výkonů a jedinečnosti i za cenu různých lží, pro udržení obrazu dokonalosti. Oproti tomu takový jedinec disponuje velmi křehkou sebejistotou, extrémní zranitelností. Vzhledem ke zvýšené precitlivělosti a potřebě kontinuálního bezpodmínečného obdivu dochází u osob s narcistickými rysy velmi často ke „zranění“ a následné frustraci, často s prudkými emocemi vedoucími až ke zlosti, tzv. narcistickému vzteku (čímž se zabýval Fromm). Nejčastějšími spouštěči frustrace jsou neúspěch, porovnávání se s úspěšnějšími jedinci, nedostatek obdivu či znevážení, kritika nebo nezáměr (Praško et al., 2003, s. 321–328; Houbová et al., 2005, s. 24). Narcisté často prožívají pocit vnitřní prázdnoty, nudy a nespokojenosti, který Röhr<sup>4</sup> popsal jako vnitřní žalář. Původ spatřuje v citovém zranění v období raného dětství. U mužů dochází k „citovému uzavření“ převážně díky pocitovanému chladu, přísnosti a extrémní dominanci od matky, u žen nastává většinou zranění „splynutí s druhým“, které je způsobeno podřizováním se očekávání rodičů a s tím spojenou obavou ze ztráty role, lásky a strachem ze samoty (Röhr, 2016, s. 10, 30–31, 123–124). Následně projevy rysů narcistické osobnosti činí problémy v mezilidských vztazích, s překračováním

---

<sup>4</sup> Heinz-Peter Röhr – psychoterapeut závislostí na klinice v německém Fredeburgu. Při terapii využívá léčivé působení pohádek a mýtů. Pro vykreslení narcismu použil příběh bratří Grimmů „Železná kamna“.

hranic a nerespektováním potřeb druhých. Ke kompenzaci nedostatečné hodnoty dochází v případě sociálního úspěchu, získání moci či bohatství (Röhr, 2016, s. 150).

Bonelli<sup>5</sup> (2018) díky současným empirickým studiím a kazuistikám ze své praxe definuje tři základní narcistické rysy tvořící jádro narcistického pouta, tj. vlastní idealizace, upírání hodnoty druhým a neschopnost sebe-transcendence. Potvrzuje grandiózní pojetí vlastní důležitosti, fantazie o úspěchu, pocit jedinečnosti a egocentričnost u osob s narcistickými rysy. Zdůrazňuje však, že se narcismus nepojí s úzkostí a strachem z nedocení od druhých lidí jako např. u perfekcionismu. „*Kdyby narcistu skutečně soužily úzkosti a šířaly pocity méněcennosti, neměl by charisma a nemohl by působit šarmem psychopata, který se mu právem přisuzuje.*“ (Bonelli, 2018, s. 78). Paradigma pojetí méněcenných pocitů narcistů vyvrací na základě současných studií, tedy zjištění, že přehnané pozitivní hodnocení svých schopností (např. status či inteligence) jsou u narcistů jak vědomé, tak nevědomé. Dále popisuje narcistickou závist, směřovanou vůči úspěšnému, talentovanému jedinci, s následným srážením jeho hodnoty a devalvací jeho úspěchů. Vysvětluje, že závist má blízko k touze po převaze a nadřazenosti. Bonelli taktéž upozorňuje na vztah orientace na výkon v dnešní soutěživé době s projevy narcistického chování v pracovním prostředí, s neochotou k týmové práci (Bonelli, 2018).

Jako jeden z důvodů rozvoje rysů narcismu v dnešní západní kultuře Röhr uvádí šplhání vzhůru po kariérním žebříčku (Röhr, 2016, s. 131). Současné analýzy dle Bartoše (2010) poukazují na vzájemnou souvislost rysů neklinického narcismu a vyhledávání profesí s vysokými nároky na vzhled, oblečení, vystupování a jazykový projev, tedy nároky na sebe prezentaci. U osob s vyššími narcistickými skóry je častější cílevědomost, soutěživost a dravost v pracovním prostředí, jakožto vyhovující rysy pro společnosti orientované na výkon (Bartoš, 2010, s. 745–769).

Ve vztahu k pracovnímu prostředí tak vyvstává otázka, co vše jsou osobnosti s narcistickými rysy ochotné udělat pro udržení obrazu vlastní dokonalosti a do jaké

---

<sup>5</sup> Univ.-Doz. Dr. Dr. Raphael M. Bonelli – neurovědec na Sigmund Freud University Vienna; psychiatr a psychoterapeut s vlastní praxí, blíže: <https://www.rafael-bonelli.com/> (Raphael m bonelli, b.r.).



míry jsme schopni rozeznat negativní projevy jejich sebestředné tendence pro eliminaci nežádoucího chování.

### 2.1.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování narcismu

**Klasifikace** – jedince můžeme považovat za narcistickou osobnost, jestliže splňuje obecné znaky poruchy osobnosti, a dále na základě alespoň pěti projevujících se příznaků z níže uvedených kritérií MKN-10, tab. 3.

Tabulka 3: Diagnostická kritéria MKN-10 pro F60.8 – narcistická porucha osobnosti

1	velikášská představa o vlastní důležitosti (např. přeceňuje dosažené úspěchy a svoje vlohy, očekává, že bude považován za lepšího, než jsou ostatní, aniž by tomu odpovídaly výsledky jeho činnosti);
2	zaujetí fantaziemi o absolutním úspěchu, moci, vlastní skvělosti, kráse nebo ideální lásce;
3	víra, že je „zvláštní“ a jedinečný a že může být pochopen a být ve spojení opět pouze se zvláštními nebo vysoce postavenými lidmi nebo institucemi;
4	potřeba nekonečného obdivu;
5	představa o zvláštní privilegovanosti, neoprávněné očekávání zvláště slibného způsobu léčby nebo automatického splnění jeho přání a očekávání;
6	využívání interpersonálních vztahů ve svůj prospěch tak, že využívá výsledků jiných osob k dosažení vlastních cílů;
7	chybění empatie, váhavost a neochota rozpoznat nebo se vžít do pocitů, potřeb jiných lidí;
8	často závidí jiným nebo věří, že jiní závidí jemu;
9	arogantní, zpupné chování nebo přístupy.

Zdroj: upraveno dle Praško et al. (2003, s. 323)

DSM-5: Narcistická porucha osobnosti (301.81), v sekci II, klastr B. Pervazivní vzorec grandiozity, potřeba obdivu a nedostatek empatie. Pro klasifikaci je zapotřebí splňovat alespoň 5 z 9 znaků dle diagnostických kritérií. Dle alternativního modelu v sekci III jsou znaky narcistické poruchy osobnosti středně těžké nebo těžké narušení funkční schopnosti osobnosti současně se dvěma patologickými rysy – grandiozita a vyžadování pozornosti (Raboch et al., 2015, s. 703–706, 808–809).

**Testování** – nejčastěji používaná diagnostická metoda pro hodnocení míry narcismu je Narcissistic Personality Inventory (**NPI-40**). Tento čtyřiceti položkový sebe-posuzovací osobnostní inventář je založen na nucené volbě mezi dvěma tvrzeními. Respondent volí jedno tvrzení u každé položky dotazníku podle toho, které respondentu lépe vystihuje. Výsledný skóre je součtem dosažených bodů. Raskin a Terry rozlišili sedm korelovaných faktorů – autorita, exhibicionismus, nadřazenost, marnivost, využívání druhých, nárokování si a soběstačnost (Raskin a Terry, 1988). Lze využít také zkrácenou verzi

NPI-16, usnadňující testování svou časovou nenáročností (Ames, Rose a Anderson, 2006).

Demografický ukazatel výskytu narcistické poruchy osobnosti se ve vzorcích populace pohybuje od 0 do 6,2 %. U psychiatrických klientů zdroje uvádí prevalenci dokonce 2–20 %. Genderový aspekt – klinicky diagnostikovaní narcisté jsou v 50–75 % muži (Raboch et al., 2015, s. 705–706; Houbová et al., 2005, s. 21). V ČR nejvyšší skóry narcismu dosahují lidé ve věku 18–29 let, bezdětní a svobodní (Bartoš, 2010, s. 749).

**Projevy chování** osobností s narcistickými rysy, jak uvádí odborníci, odráží velikášské vnímání vlastní hodnoty. Díky struktuře narcistických osobností tyto jedinci považují sami sebe za jedinečné, věří ve vlastní výjimečnost. Pocit privilegovanosti u nich souvisí s očekáváním a vyžadováním výhod, zvláštní pozornosti a se snahou o udržování sociálních kontaktů s úspěšnými jedinci či osobami ve společnosti vysoce postavenými. U narcistických osobností můžeme sledovat idealizaci moci a dokonalosti, s nadhodnocováním vlastních schopností, což koresponduje s nedostatkem empatie, snižováním hodnoty a dovedností druhých nebo dokonce s potřebou využívání až vykořisťování jiných osob. Zkreslený náhled vlastního významu a potřeba stálého obdivu či chvály je nejvíce zjevná při pocitu nedostatečného ohodnocení, zpochybnění, výtce nebo při kritice, kdy nastupuje typický obranný mechanismus s intenzivní emoční reakcí. V tomto případě můžeme pozorovat nulovou toleranci vůči kritice, s nápadně zvýšenými negativními projevy v chování, jako je agrese, hněv, rozmrzelost a skrytě také pocity studu a ponížení (Praško et al., 2003, s. 321–323; Houbová et al., 2005; Cakirpaloglu, 2012, s. 252–253).

Dekompenzací nechtěných pocitů nejsou jen výbuchy vzteku, ale také žárlivé scény nebo propadání smutku. Jako strategii pro dosažení svých vlastních cílů pak narcisté používají manipulaci s ostatními, přičemž využívání ostatních považují za samozřejmost (Houbová et al., 2005, s. 23–24).

Projevy neklinického narcismu můžeme sledovat ve způsobu komunikace. Při negociační podobě komunikace (jednostranné čerpání výhody při interakci) osobností s narcistickými rysy neberou ohledy na druhé, sledují pouze vlastní zájmy a zisk, pro který neváhají ostatní obětovat (Bartoš, 2010, s. 766). Ruku v ruce, při konfrontaci s úspěšnou osobou, jde u jedinců s narcistickými rysy zlost, nenávisť

a závist. Vykazují pak projevy chování s cílem „rozbít pozitivní věci“, tj. šíření negativní nálady do okolí, rozčilování se, používání kousavé ironie, zraňování a neustálé poukazování na chyby druhých, agresivní a vzteklé chování vůči druhým (Röhr, 2016, s. 38–40). Za nebezpečný označili Babiak a Hare (2014) agresivní narcismus, kdy je možné pozorovat pocit nadřazenosti a neexistenci soucitu, jenž může přecházet až do antisociálního chování s destruktivními následky (Babiak a Hare, 2014, s. 45). U patologického narcismu bylo analyzováno spojení se závislostí na návykových látkách, při labilním chování pak např. agresivní styl jízdy (Röhr, 2016, s. 153–154).

U osobností s narcistickými rysy Navarro (2015) upozorňuje, že manipulují s ostatními pro ukojení vlastních tužeb i s použitím intrik, podvodů, lhaní, pletichaření, a to bez ohledu na důsledky a dopady na ostatní. Dále se domnívá, že v osobním i pracovním kontextu přitom nezáleží z jaké společenské vrstvy narcistické osobnosti pocházejí a poukazuje na široké pole možného výskytu, přes členy pracovního týmu až po lídry na vrcholu hierarchie organizačního žebříčku (Navarro a Poynter, 2015, s. 31).

O'Reilly (2020) se svým týmem porovnal data z více než 150 studií, které sledovaly vůdce v pracovní praxi, jejich vliv na kulturu v daných organizacích a následné dopady jejich moci na podřízené i celé společnosti. Tab. 4 znázorňuje shrnutí metaanalýzy (O'Reilly a Chatman, 2020).

Tabulka 4: Účinky narcistických vůdců na organizace

Účinky narcistických vůdců na organizace	
Narcističtí vůdci:	Grandiózní, s pocity oprávněnosti, vysoce sebevědomí, vyhledávající rizika, impulzivní, s vysokou sebeúctou, nízkou integritou, manipulativní, nepřátelští
Vyhledávání příležitostí „zazářit“:	Na první dojem se jeví jako dokonalí vůdci (bez objektivních důkazů o kompetenci); s pocitem nadřazenosti podstupují vysoká rizika k dosažení slávy, přitom ignorují nevýhody a potenciální ztráty; zpochybňují současný stav; obzvláště atraktivní v nejistých nebo měnících se situacích.
Druhé považují za méně kompetentní:	Vidí ostatní způsobem „win-lose“ (výhra-prohra); usilují pouze o pozitivní zpětnou vazbu, jsou náchylní k lichocením; ignorují rady odborníků; upřednostňují hodnoty loajality, ne odbornosti; podezřívají vůči ostatním, postrádají důvěru.
Důsledky:	Jsou nepřátelští a urážejí podřízené, následně jsou zaměstnanci stresováni, frustrováni, vyskytuje se vysoká míra fluktuace a vyhoření zaměstnanců; NV mají často neetické chování – lžou, podvádí a kradou; vytvářejí firemní kulturu s nízkou integritou a minimální týmovou prací; jsou náchylní k nákladným soudním sporům; manipulují s účetními informacemi; mají nadměrné nároky na vyšší

	kompenzace; činí rozhodnutí založená na impulzech, nikoli na faktech; viní ostatní z neúspěchu.
--	---

Zdroj: upraveno dle O'Reilly a Chatman (2020, s. 11)

Autoři studie upozornili na částečné překrývání vlastností transformačních lídrů s osobnostmi vykazující rysy grandiózního narcismu (O'Reilly a Chatman, 2020). Proto nás v organizačním kontextu může zmást šarmantní vystupování lídrů a díky charismatu přehlédneme jejich skryté temné dimenze a problematické chování. „...*narcističtí, psychopatičtí manažeři, kteří vykořisťují své podřízené a zároveň podlézají svým nadřízeným. ... Než se na ně přijde, stojí organizaci kvanta peněz, protože zhoršují morálku, zvyšují fluktuaci zaměstnanců a snižují produktivitu.*“ (Hogan, Raskin a Fazzini, 1990 cit. dle Babiak a Hare, 2014, s. 149).

## 2.2 Machiavelismus

Machiavelismus jako doktrína byl pojmenován po italském renesančním politikovi, diplomatovi, historikovi a spisovateli Niccolò Machiavelli. Jeho dílo *Vladař*<sup>6</sup>, bylo obecně považováno za nemorální a vykládáno jako kodex tyranie, kdy „cíl ospravedlňuje prostředky“ a „úspěch je završením a chválou díla“. Svazek byl kritizován možná právě proto, že odhaloval odvrácenou stranu tváře své doby. Tato teoretická soustava zásad vedoucí k dosažení osobních cílů, získání či udržení moci, tzv. umění vládnout, upřednostňuje logická kritéria před morálními a etickými (Machiavelli, 2007, s. 13–17).

Jedna ze současných definic Machiavelismu zní:

*"... 1 původně bezohledná metoda politického úskoku a násilí bez zřetele k mravním zásadám, která směřovala k vytvoření silného národního státu*

*2 ...chování, jehož cílem je prostřednictvím manipulace s druhými lidmi, například klamem, podvodem, stupňovat svoji moc"* (Hartl a Hartlová, 2009, s. 299).

---

<sup>6</sup> *Vladař* – v originále „IL PRINCIPE“, napsáno v roce 1513 a věnováno tehdejšímu vládci Lorenzu II Medicejskému (Lorenzo de Medici), poprvé publikováno až po Machiavelliho smrti v roce 1532.

### 2.2.1 Vymezení machiavelismu – manipulace a nemorální principy

Machiavelismus se od prvního publikování Machiavelliho Vladaře stal synonymem pro zradu, lež, podlost, lišácké, vypočítavé a manipulativní chování vůči druhým, za účelem dosažení osobního individuálního cíle. Machiavelli ve Vladaři popisuje skutečné i legendární osobnosti a uvádí konkrétní příklady úspěšných a neúspěšných kroků a způsobů vedoucích k moci, vycházející z dosavadních dějin „umění vládnout“. V pojednání, jak má vládce plnit dané slovo, popisuje: *„Kolikrát byl, navzdory všem smlouvám a slibům, věrolomně porušen mír! Proto kdo chce být dobrým vládcem, musí být mazaný jako liška, musí to však umět zastřít a mást protivníka. Lidé jsou tak naivní, že rádi uvěří tomu, co slyšet chtějí.“* (Machiavelli, 2007, s. 124).

Byť žil Machiavelli v letech 1469–1527, dokázal pragmatickým způsobem popsat podstatu věcí a dějů. Zachycené motivace a činy státníků vedoucí k jejich individuálním cílům (svědectví o politice 15.–16. století) jsou platné i pro dnešní politickou scénu.

Machiavelismus jako lidskou vlastnost či osobnostní rys formuloval až Christie, který si povšiml podobnosti Machiavelliho politické strategie s běžným sociálním chováním lidí. Christie společně s kolegy v knize „Studies in Machiavellianism“ (Christie a Geis, 1970) shrnul poznatky založené na empirických, psychometrických znalostech a provedených studiích. Cílem bylo určit individuální odlišnosti machiavelismu, se zvláštním důrazem na míru úspěšnosti pokusů manipulovat s ostatními. Machiavelismus charakterizoval jako užívání manipulativních technik pro vlastní prospěch, absence konvenční morálky a negativní pohled na ostatní (Jones a Paulhus, 2009, s. 93–108).

Machiavelismus v osobnostním profilu v zásadě zahrnuje pět hlavních rysů:

*„...manipulace, amorálnost, cynismus, emoční chlad a nedostatek empatie“* (Berezkei, 2017, s. 3).

Machiavelisté mají nedostatek empatie pro vcítění se do druhých, tj. nedostatek v interpersonálních vztazích (Christie a Geis, 1970), ale jedna z hypotéz machiaveliánské inteligence u nich předpokládá lepší vlohy pro „čtení mysli“ druhých, dovednost v rámci teorie mysli (teorie duševních stavů). Dle této teorie dokážou machiavelisté přisuzovat mentální stavy – touhy, pohnutky záměry, přesvědčení

a emoční změny druhých, tedy předpovídat, jak se druzí budou chovat. Tato schopnost následně umožňuje manipulaci a zneužívání ostatních (Koukolík, 1999, s. 71).

Oproti tomu Berezkei (2017) předkládá poslední zjištění, dle nichž machiavelisté nevykazují empatické citění k emocím druhých, ale ani lepší „mind-reading“ (čtení myslí) v rámci emoční inteligence. Je však velmi pravděpodobné, že myšlení a emoce druhých lidí umí machiavelisté snadno vyhodnotit a porozumět jim, vzhledem k vyšší motivaci, jímž je strategické využití k možné manipulaci. Výzkumy naznačují, že v určitých situacích, když mají šanci na „úspěšné“ klamání ostatních, okamžitě používají taktiku emocionální manipulace. Naproti tomu v situacích, kdy z druhých nemají žádný prospěch, zůstávají vůči jejich pocitům naprosto neteční. Vysvětlovat to může použití „cold empathy“, tedy chladné složky empatie – kognitivního procesu pro racionální a strategické rozhodování oproti u machiavelistů nepozorované „hot empathy“, tzn. chybějící vřelé empatie ke vcítění se do druhých (Paal a Berezkei, 2007 cit. dle Berezkei, 2017).

Zdá se, že schopnost machiavelistů mistrně manipulovat s ostatními nijak nesouvisí s obecnou inteligencí, Christie neprokázal vztah na škále od nízkých po vysoké M skóry a intelektuálními schopnostmi (Christie a Geis, 1970). Výzkumné šetření kognitivních schopností však poukázalo na významnou pozitivní korelaci při oddělení verbálních a neverbálních složek, a to vyšší úroveň neverbálního IQ oproti verbálnímu IQ u machiavelistů (Paulhus a Williams, 2002).

**Dvě dimenze machiavelismu (Monaghan, 2020):**

„**Views**“ – dimenze cynického a nedůvěřivého pohledu na ostatní byla primárně spojena s misantropií (nesnášenlivost či nenávisť k lidem), hypersenzitivním narcismem, nižší subjektivní pohodou a nižší emoční stabilitou.

„**Tactics**“ – dimenze nemorální mezilidské taktiky byla primárně spojena s psychopatií, nižší svědomitostí, nižší ochotou k oplácení (ve smyslu oplácet laskavost) a chováním v etických dilematech se stylem pro machiavelisty vlastním, tj. účel světí prostředky (Monaghan, 2020).

Empiricky je subškály Views a Tactics možné měřit pomocí dvourozměrné stupnice „Two-Dimensional Machiavellianism Scale“ (TDMS), tento koncept se tak odlišuje od přístupu jednodimenzionálního, měřeného např. škálou MACH (Monaghan, 2020).

Další výzkumné studie odkrývají fakta, a to provázání nízké empatie osob s rysy machiavelismu s neochotou ke kooperaci, altruismu či shovívavosti. Machiavelisté jsou sociálně lhostejní, s nedostatkem vstřícnosti a trpělivosti k ostatním, mohou vykazovat znaky pomstychtivosti (Paal a Bereczkei, 2007 cit. dle Bereczkei, 2017).

### **2.2.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování machiavelismu**

**Klasifikace** – Machiavelismus je jediná komponenta z konstruktu temné triády, která není klasifikována jako porucha osobnosti a nenajdeme ji tedy v klasifikačních systémech MKN-10 ani v DSM-5.

**Testování** – Nejčastěji používaný osobnostní test pro zjištění rysů a charakteristických znaků machiavelismu je **MACH-IV** (Christie a Geis, 1970), složený z 20 otázek, s psychometrickou Likertovou škálou s pěti stupni pro volbu odpovědi: naprosto nesouhlasím, nesouhlasím, jsem neutrální, souhlasím, naprosto souhlasím. Jedinci skórující vysoko na stupnici, se skóry 80 až 100, tedy lidé s vysokým M skórem, tzv. High-Machs, vykazují vyšší úroveň rysů machiavelismu a nezaměnitelný temperament oproti lidem s nízkým M skórem, tzv. Low-Machs (Koukolík, 2018, s. 81).

Současné výzkumy poukazují na genderově významné rozdíly u rysů machiavelismu. Vyšší průměrný výskyt byl prokázán u mužů v antagonistických a dominantních znacích, pouze u složky cynismus nebyly mezi muži a ženami nalezeny rozdíly. Výrazně vyšší skóry machiavelismu vykazují muži (Collison, 2020, s. 258–266).

Pro rozeznání temné osobnosti machiavelisty nám může napovědět motivace dané osoby, někdy jsou motivační stimuly zjevné, v jiných případech velmi obratně skryté. Koukolík uvádí, že motivací machiavelistů je chladné sobectví na úkor druhých osob, za účelem získání určitého zdroje, především moci, finančních prostředků, v některých případech také získání sexuálních výhod (Koukolík, 2018, s. 81).

V soustavě 48. pravidel – zákonů moci, v knize o mocenských silách od Greene a Elffers (1998), lze rozeznat styl chování člověka s rysy machiavelismu. Ač se tato

pravidla pro manipulaci a získání moci nezakládají na vědeckých podkladech, jsou velmi populární a mnoho temných osobností se jimi řídí. Pro získání komplexního náhledu na problematiku uvádíme jejich částečný výčet:

- „– *tvař se jako přítel, jednej jako špión*“
- „– *nedůvěřuj svým přátelům, raději se nauč využívat své nepřátele*“
- „– *dbej o svou pověst, mnohé na ní záleží*“
- „– *nikdy nedělej sám, co za tebe mohou udělat jiní*“
- „– *nauč se činit lidi na sobě závislými*“
- „– *uplatňuj kromě nepoctivosti i poctivost a štědrost, abys odzbrojil svoji oběť*“
- „– *nevyzrazuj své záměry*“
- „– *vždy říkej méně, než je třeba*“
- „– *nikomu se nesvěřuj*“
- „– *udržuj ostatní v nejistotě, vytvářej atmosféru nepředvídatelnosti*“
- „– *své nepřátele bez milosti likviduj*“ (Greene a Elffers 1998 cit. dle Koukolík, 2018, s. 82).

U těchto manipulačních technik Simon (2015) upozorňuje na jádro interpersonální manipulace – na skrytou predátorskou agresi, odborně agrese instrumentální. Predátorská agrese se nezakládá na strachu nebo jiné emoci jako u reaktivní agrese (emocionální reakce na pocit ohrožení), ale na plánovaném a úmyslném chování, kdy je primárním hnacím motorem temné osobnosti touha po moci, postavení, zisku. Manipulátor chce něco získat. Na první pohled není jeho predátorská agrese zjevná, je to ovšem velmi nenápadný aktivní způsob s manipulativními manévry a zastrašováním, kterým donutí druhé změnit reakci, ustoupit nebo se úplně vzdát, dosáhne tak svého cíle (Simon, 2015, s. 83–85).

Znaky skryté predátorské agrese v interpersonální manipulaci:

- touha vyhrát nebo alespoň „bude po mém“
- touha mít navrch, ovládat, něco získat
- chybějící vnitřní „brzda“, snížené svědomí (účel vždy světi prostředky)
- nesnášení slabosti a využívání slabých míst u druhých
- umění obcházet překážky, bojovat bezskrupulózně, ale skrytě a nenápadně



- umění zastírat krutost a touhu po moci a současně převádět masku zdvořilé, šarmantní osobnosti (zejména u vysokých skóre vlastností temných osobností) (Simon, 2015, s. 50–51).

**Projevy chování machiavelistů**, jak uvádí Bereczkei (2017), odráží vlastnosti potřebné pro manipulaci, přičemž vykazují jedinečné kognitivní a sociální vlastnosti se znaky povahy „chameleona“, mění své chování a postoje podle okolností, v závislosti na vlastních zájmech (v případě docílení osobního cíle jsou ochotni dokonce předstírat i altruisty). Příkladem jejich pozorovaných vlastností je vynikající schopnost sledovat a hodnotit chování i záměry druhých, efektivně vyhodnocovat způsoby a potřebné úsilí pro dosažení cílů nebo zisků, a to i v případě neoptimálních či nepředvídatelných podmínek. V neposlední řadě mají nadprůměrnou schopnost potlačovat spontánní emoce. Jedná se tudíž o spojení mimořádně flexibilního myšlení a chování, které je evolučně velmi výhodné a dynamicky adaptabilní<sup>7</sup> (Bereczkei, 2017, s. 135).

**Obecné chování a taktiky k dosažení vlastních cílů machiavelistů:**

- Nedostatek empatie
- Vnímání ostatních jako objektů k manipulaci, k využití pro svůj prospěch
- Porušování konvenční morálky od záměrného lhaní, uvádění v omyl po podvodu
- Malá oddanost ideologii – machiavelista je schopen rychle „převléci kabát“
- Porušování slibů, pravidel a spojenectví podle potřeby
- Skrývání vlastních záměrů
- Cynismus vůči druhým lidem
- Snaha o udržení dobré reputace – přetvářka nesobeckosti před „obecenstvem“
- Potlačování emocí (Christie a Geis, 1970; Koukolík, 1999; Bereczkei, 2017).

Co se týká používané taktiky a strategie na pracovišti, machiavelista jako běžnou pracovní strategii používá dezinformaci a je v tom excelentní. Přičemž, když je vina na jeho straně, nečiní mu žádný problém ze sebe udělat obět' (Honzák, 2018, s. 144). Koukolík navíc upozorňuje, že machiavelisté v rámci taktik na pracovišti projevují charakteristické rysy pozorovatelné u korporátních psychopatů (Koukolík, 2018, s. 82).

---

<sup>7</sup> Projevy chování a obraz společensky úspěšného machiavelisty je výborně vykreslen v seriálu House of Cards na fiktivní postavě Francise Underwooda.

## 2.3 Psychopatie

Podle MKN-10 spadá psychopatie do podkapitoly F60.2 Disociální porucha osobnosti. Další osobnosti disociální poruchy jsou amorální, antisociální, asociální a sociopatická. Všechny psychopatické osobnosti mají disociální poruchu, ale každá osoba s disociální poruchou osobnosti nemusí být psychopatická.

Psychopatie je „*Porucha osobnosti charakterizovaná bezohledností v sociálních záležitostech, nedostatkem citění pro druhé. Je velká nerovnováha mezi chováním a současnými sociálními normami. Chování nelze snadno změnit zkušeností, dokonce ani trestem.*“ (MKN-10, 2020, s. 236).

První zmínky o psychopatii můžeme najít již ve starém Řecku, kdy osobnost s rysy psychopatie popsal Theofrastos s přílehlavým označením „Bezskrupulózní člověk“ (Dutton, 2019, s. 69–71). Tématu psychopatů se v historii věnovalo mnoho odborníků, podrobným výčtem rysů psychopatického chování přispěl Cleckley<sup>8</sup>, který v knize „*The mask of Sanity*“ popisuje psychopaty na příkladech z klinické praxe. Věnuje zde pozornost psychopatům, kteří mají výjimečný šarm, často vyšší inteligenci a při setkání budí výrazně pozitivní dojem (Cleckley, 2016).

U zrodu moderního psychologického profilování psychopatů stála Burgess<sup>9</sup>, která pomohla agentům z oddělení behaviorálních věd FBI vypracovat metodiku a realizovat studii sériových vrahů. Základní charakteristika profilu byla rozdělena na organizované (sociálně zdatné, inteligentní) a neorganizované pachatele (Ressler et al., 1980; Ressler et al., 1985; Rakowsky, 2019). Mezi psychopatické násilníky se řadí i velmi inteligentní a úspěšní lidé. V této práci se však dále věnujeme psychopatickému typu osobností, které páchají činy spíše nenásilné a díky své vyšší inteligenci a sociální obratnosti se ve většině případů trestnímu stíhání a forenznímu posuzování úspěšně vyhnou.

---

<sup>8</sup> Dr. Hervej Milton Cleckley – profesor psychiatrie a neurologie, Medical College of Georgia; knihu *The mask of Sanity* poprvé publikoval v roce 1941; je považován za nejvlivnější osobnost ve studiu psychopatie.

<sup>9</sup> Ann Wolbert Burgess, DNSc. – profesorka na Boston College; v 70. až 80. letech dvacátého století spolupracovala s FBI na studii antisociálního chování; tým na základě dat rozhovorů s 36 pachateli vypracoval metodiku pro klasifikaci – pokyny pro rozhovory se subjekty, dotazníky, systém záznamu a kódování údajů umožňující PC analýzu (Ressler et al., 1980, 1985). Burgess byla předlohou postavy Dr. Wendy Carr v seriálu *Mindhunter* (Rakowsky, 2019).

### 2.3.1 Vymezení psychopatie – bezcitnost a sociální nezodpovědnost

#### Kdo je psychopat?

*„Jestli existuje nějaká věc, která je psychopatům společná, pak je to mistrovská schopnost vydávat se za normálního, běžného člověka, zatímco pod fasádou – nelidským, brilantním převlekem – bije ledové srdce bezohledného dravce.“* (Dutton, 2019, s. 12).

Pro odlišení psychopata od ostatních Cleckley (2016) vyjmenoval charakteristické rysy (schémata chování): povrchní šarm, vyšší inteligence, bez známek iracionálního myšlení, nespolehlivost, neupřímnost, bez výčitek a studu, antisociální chování, neschopnost se učit ze zkušeností, patologická egocentričnost, neschopnost milovat, emoční chudoba, ztráta vhledu, neodpovědnost v mezilidských vztazích včetně sexuálního života, nedodržování jakéhokoliv životního plánu (Cleckley, 2016).

Za základní znak psychopatie považuje Dutton<sup>10</sup> (2019) absenci strachu, což je pro běžného člověka pozoruhodný jev. Jak Dutton říká, psychopata nevykolejí ani když nechá zapnutý plyn. Díky biologické anomálii mozku<sup>11</sup> psychopati neprožívají emoce i za nepříznivých okolností, ani v extrémním nebezpečí. Dutton emoce u psychopatů připodobňuje slovy: *„Psychopat sice řekne, miluji tě’, ale prakticky to pro něj znamená asi totéž, jako by řekl, dám si kafe’...“* (Dutton, 2019, s. 21). Složení jejich rysů Dutton přirovnává k mixážnímu pultu, kdy namícháním vlastností (např. bezohlednost, šarm, soustředěnost, mentální odolnost, nebojácnost, akčnost) a způsobů kombinace od horních ke spodním hranicím škály, dojdeme k dimenzionálnímu rozdílu odlišující funkční a dysfunkční psychopatii (Dutton, 2019, s. 40, 233). Autoři Babiak a Hare (2014) rysy psychopatie rozdělili do složek, typů a stylů, jež uvádíme níže.

#### Čtyři složky psychopatie:

**Afektivní** – nepřítomnost výčitek svědomí, bezcitnost, nepřejímá odpovědnost, nepřítomnost pocitu viny, nepřítomnost empatie, emoční plochost

---

<sup>10</sup> Dr. Kevin Dutton, Ph.D. – výzkumný psycholog Calvea Research Centre for Evolution and Human Sciences, University of Oxford; člen Královské lékařské společnosti a Společnosti pro vědecké studium psychopatie; blíže: <https://www.drkevindutton.com/> (Dr. Kevin Dutton, 2020).

<sup>11</sup> Absenci strachu způsobuje chybějící propojení mezi amygdalou a šedou kůrou mozkovou, tedy mezi emočním centrem a uvědoměním (Honzák, 2018, s. 83–84).

**Interpersonální** – povrchní, povýšený, patologicky prolhaný, nápadná výmluvnost, sebezpečňování, sebestřednost a velikašství, výborní manipulátoři

**Životní styl** – impulzivní, nemívají žádné cíle, nezodpovědný, potřeba trvalé stimulace zvenčí (potřeba vzrušení), parazitní životní styl

**Antisociální** – snížená kontrola vlastního chování, problémové chování v dětství i v období adolescence, kriminalita v dětství a dospívání, s následným antisociálním chováním v dospělosti (Hare, 2015; Babiak a Hare, 2014, s. 35–36, 143).

Výzkumy prokázaly, že psychopati mají řadu psychopatických „stylů“. Velmi vysoké skóre dosahují v rysu afektivním, v ostatních třech složkách (interpersonální, životní styl a antisociální) se ve skórech odlišují (Babiak a Hare, 2014, s.141). Složka afektivní a interpersonální odpovídá popisu primární psychopatie, jako sekundární psychopatie se označuje složka antisociální a životního stylu (Koukolík, 2020, s. 41).

#### **Tři podtypy psychopatie:**

**Klasický styl** – vysoké skóre ve všech dimenzích psychopata, tedy afektivní, interpersonální, životní styl i antisociální.

**Manipulativní styl** – vysoké skóre v afektivní a interpersonální složce, ale nižší skóre ve složce životní styl a antisociální. Díky bravurní manipulaci dosahují úspěchu více slovy než činy, podvádějí a okouzlují.

**Machistický styl** – vysoké skóre ve složkách afektivní, životní styl a antisociální, ale nízké skóre ve složce interpersonální. Jsou agresivní, násilničtí, neomalení a svého dosahují více činy než slovy (Babiak a Hare, 2014, s. 143).

#### **Dva typy firemních psychopatů:**

**Korporátní manipulátoři či podvodníci** – nepoctiví, sobečtí, povrchní, manipulativní, prolhaní, nezajímají je následky ani budoucnost, nepřijímají zodpovědnost, využívají ostatní k dosažení svých cílů, slávě, bohatství, kontroly a moci. Nikdy se neomlouvají, necítí pocit viny, nemají výčitky svědomí ani soucit a svou pomstychtivost dokážou odkládat „až se to bude hodit“. Tito excelentní manipulátoři nás lehce oklamou svou maskou ambiciózního člověka s osobním kouzlem, výmluvností a šarmem (Babiak a Hare, 2014, s. 143–146).

**Korporátní násilníci** – agresivní, násilničtí, nepřátelští, používají nátlak, zneužívání, ponižování, obtěžování, agresivitu a strach, jsou bezohlední, úmyslně vyvolávají konflikty, svádějí vinu na ostatní, jsou pomstychtiví. Jejich častými oběťmi jsou relativně bezmocní jedinci. Porušují práva ostatních i normy sociálního chování. Mají mnoho společných rysů machistického stylu (Babiak a Hare, 2014, s. 143–146).

Firemní psychopati jsou naprosto chladnokrevní k důsledkům svých činů doléhající na firmy či instituce, ve kterých pracují. Nejhorší možnou variantou pro společnost je **„Korporátní vodič loutek“**, který je dokonalou kombinací obou firemních psychopatů. V populaci mají procentuálně malé zastoupení, ale jsou největší hrozbou. Z minulosti je možné jmenovat např. Stalina nebo Hitlera. Takové osobnosti se obklopují poslušnými lidmi, díky nimž „tahají za nitky“ a ovládají tak většinu obyvatel dané země. Své loutky (výkonné pěšáky) jsou připraveni kdykoli vyměnit nebo zničit, byť jen pro velmi malý náznak nevyhovění či odepření poslušnosti (Babiak a Hare, 2014, s. 146).

Dutton (2019) je jedním z odborníků, který nepovažuje psychopatii za jednoznačně negativní jev, ale u některých jedinců zohledňuje také sociální užitečnost. Psychopaty tak můžeme rozdělit na úspěšné a neúspěšné, a dále hodné a zlé. Vzorem pro výzkum tímto směrem se stal mimo jiné jeho vlastní otec. Mnohé může překvapit Duttonovo tvrzení: *„Můj táta byl psychopat“* (Dutton, 2019, s. 7). Zdůrazňuje, že díky odlišnému namíchání ze spektra vlastností pro psychopaty vlastních (bezohlednost, mentální odolnost, charisma, cílevědomost, přesvědčivost, chladnokrevnost) existují i úspěšní a prospěšní psychopati (Dutton, 2019, s. 85–88). Společně s Andy McNab<sup>12</sup> Dutton vytvořil koncept dobrého psychopata „Good Psychopath“, za něž považuje úspěšné osobnosti s vysokými skóry psychopatie, které svou nebojácností a bezohledností dokážou směřovat pro dobro společnosti. Příkladem jsou vojáci speciálních sil, špičkoví chirurgové, elitní sportovci (Dr. Kevin Dutton, 2020).

Duttonova studie v populaci britských zaměstnanců odhalila, že úspěšnými psychopaty bývají nejčastěji výkonní ředitelé, právníci, pracovníci v médiích, obchodní zástupci, chirurgové, novináři, policejní důstojníci, duchovní, šéfkuchaři a státní úředníci. Oproti tomu nejnižších skóre dosahují profese jako pečovatelská, zdravotní sestra, terapeut,

---

<sup>12</sup> Andy McNab (pseudonym, vlastním jménem Steven Mitchell) – bývalý člen vojenských speciálních jednotek SAS.

řemeslník, kosmetička/stylista, pracovník charity, učitel, výtvarník, lékař či účetní (Dutton, 2019, s. 204). V této studii nízkých skóre psychopatických rysů dosahují mnohá povolání z řad pomáhajících profesí a skupinu s vysokými skóre pak tvoří převážně sociálně úspěšné profese. Sociálně úspěšnou temnou osobnost v roce 1996 Koukolík popsal jako ofenzivního deprivanta, který se shoduje se současnými pojmy – neúplný, sociálně obratný, nekriminální a sociálně úspěšný psychopat (Koukolík, 2020, s. 10).

Neúspěšní psychopati sedí ve vězení, úspěšní v drahém obleku ve vysokých funkcích, popisuje Honzák, který oba protichůdné póly v úspěchu psychopatů příhodně vystihl. „...*mezi chladnokrevně operujícím neurochirurgem a sériovým zabijákem, který vraždí pro potěšení a vzrušení, je jen vláskově tenká hranice;*“ (Honzák, 2018, s. 27).

Důkazem je úspěšný neurovědec Fallon<sup>13</sup>, jenž primární psychopaty považuje za predátory jiných lidí. Díky výzkumu zjistil, že má abnormalitu čelního laloku u svého vlastního mozku shodnou s psychopaty. Studii tohoto fenoménu a vzhledem ke zkušenostem svým i vlastní rodiny došel k závěru, že psychopatie má genetický základ, avšak záleží na pozitivních nebo negativních prožitcích z raného dětství (ovlivnění epigenetických změn v částech mozku regulujících chování), zda se člověk stane úspěšným nebo neúspěšným psychopatem. Fallon potvrzuje, že psychopat nemá emocionální empatii, má kognitivní empatii, proto na intelektuální úrovni chápe a umí rozpoznat potřeby druhých. Zaměří-li tedy své predátorské chování nezátížené svědomím a soucitem prosociálně, může být lidstvu užitečný (Fallon, 2019).

Důležité je zmínit, že inteligentní psychopati mohou být „dobrymi psychology“. Zasluhou až abnormálně výborně funkčního dorzálního systému mozku (Fallon, 2019, s. 54–57) dokážou manipulací přelstít svého psychoterapeuta i profesionála v profesní sféře. Jednoduše se od nich všechno naučí a jsou pak o krok napřed a o třídu lepší (Fallon, 2019). Ač jsou tyto osobnosti emočně ploché, afektivní emoce (např. strach, smutek, lítost) dokážou předstírat. Studie poukazují na schopnost osobností

---

<sup>13</sup> James H. Fallon – profesor psychiatrie, anatomie a neurobiologie University of California, Irvine School of medicine; od roku 1989 studoval skeny mozku sériových vrahů; osobně dosahuje okolo 20 bodů na stupnici Hareho testu a označuje se za prosociálního psychopata; sken jeho mozku vykazuje abnormality shodné s psychopaty, tj. snížená činnost orbitální, ventrální a spánkové kůry, včetně oblastí, které je propojují; o psychopatii přednáší od roku 2005 (Fallon, 2019).

s psychopatickými rysy, za použití mimiky, přesně napodobovat emoční výrazy strach a výčitky svědomí a navodit tak u druhých pocit projeveného empatického citění (Book et al., 2015). Dovednost napodobovat emoce i když je necítíme, považujeme za jeden z atributů, díky jemuž dokážou úspěšné temné osobnosti skrývat svou pravou tvář a své nekalé úmysly a mohou tuto schopnost využívat k manipulaci a ovládnutí druhých.

Odborníci upozorňují, že psychopati milují moc a někteří si to i užívají. V zaměstnání jsou pro kolegy i danou organizaci velmi nebezpeční, jejich chování neřízené střelou může každý podnik velmi negativně ovlivnit a zanechat ničující dopad. Proto je velmi diskutovanou otázkou, jak úspěšného psychopata žijícího na úkor společnosti poznat.

### 2.3.2 Klasifikace, diagnostika a projevy chování psychopatie

**Klasifikace** – jedince můžeme považovat za psychopata, jestliže splňuje obecné znaky poruchy osobnosti a dále na základě alespoň tří projevujících se znaků z níže uvedených kritérií MKN-10, tab. 5.

Tabulka 5: Diagnostická kritéria MKN-10 pro F60.2 – disociální porucha osobnosti

1	chladný nezájem o citění druhých;
2	hrubý a trvalý postoj nezodpovědnosti a bezohlednosti vůči společenským normám, pravidlům a závazkům;
3	neschopnost udržet trvalé vztahy při nedotčené schopnosti takové vztahy bez obtíží vytvářet;
4	velmi nízká tolerance k frustraci a nízký práh pro uvolnění agrese, včetně násilí;
5	neschopnost zakoušet vinu a poučit se ze zkušenosti, zvláště z trestu;
6	výrazná tendence ke svádění viny na jiné nebo k uvádění racionálního vysvětlení pro chování, které jedince přivádí do konfliktu se společností.

Zdroj: upraveno dle Praško et al. (2003, s. 229)

Dle alternativního modelu DSM-5 pro poruchy osobnosti v sekci III je psychopatie výraznou variantou antisociální poruchy osobnosti, s diagnostickými kritérii středně těžké nebo těžké narušení funkční schopnosti osobnosti, společně se šesti ze sedmi patologických rysů – manipulativnost, bezohlednost, prolhanost, hostilita, riskování, impulzivita a nezodpovědnost. Antisociální porucha osobnosti (301.7), v sekci II DSM-5, klastr B, základním znakem je pervazivní vzorec přehlížení a porušování práv druhých lidí (Raboch et al., 2015, s. 692–696, 804–806).

**Testování** – standardem je hodnotící stupnice Hareova seznamu **PCL-R**<sup>14</sup>. Jedná se o seznam položek, který při detailním rozhovoru s danou osobou hodnotí proškolený odborník (psycholog, psychiatr). Původní verze měla 20 položek, každá se hodnotí od 0 do 2 bodů (podle toho, zda daná osoba uvedený rys má; částečně/někdy; nebo nemá), nejvyšší možný skóre je tedy 40 bodů. Práh pro psychopatii je skóre 30 a vyšší<sup>15</sup>. Většina lidí nedosáhne konce škály možného skóre PCL-R, psychopaty nejsou, mají jen významné množství psychopatických rysů (Hare, 2016, s. 21–34).

Výskyt četnosti této poruchy je těžké zpřesnit, u psychiatricky léčených osob a vězňů jsou data dostupná, avšak úspěšní psychopati nevyhledávají odbornou pomoc, nejsou diagnostikováni a zůstávají tak nezařazení do statistik. Babiak a Hare (2014) odhadují, že se v populaci vyskytuje 1 % „pravých“ psychopatů. Dalších 10 % jsou osoby s psychopatickými rysy. O podnikových psychopatech nejsou přesvědčivé vědecké důkazy, málokteré společnosti umožňují oficiální testování svých zaměstnanců (Babiak a Hare, 2014, s. 137). Výzkumy uvádějí široké rozpětí výskytu, od 4 do 20 % psychopatických osobností v business sféře, s převažující četností mezi muži (Babiak et al., 2010; Fritzon et al., 2016; Howe et al., 2014 cit. dle Brooks a Fritzon, 2016).

Úspěšné psychopaty lze tedy těžko odhalit. Často mají vysoký sociální status, vysokou inteligenci, nikdy nebyli vězněni či odsouzeni pro trestný čin, a jestliže je páchají, po dlouhou dobu unikají odhalení (Koukolík, 2020, s. 51).

**Projevy chování úspěšných psychopatů** – Babiak a Hare (2014) popisují, že psychopati při komunikaci využívají převážně svůj šarm, komunikují bez společenských zábran – sebevědomě, efektivně, agresivně dravě, se sklonem ke květnatým frázím. Oplývají dovedností úspěšně posoudit druhé, obratně vyvodit jaké mají lidé potřeby, tužby, a hlavně slabá a zranitelná místa. Tyto informace pak dokážou brilantně využít pro svůj prospěch. Jsou mistry sebe prezentace a dokážou ve vteřině efektivně měnit osobní obraz a strategii podle aktuální situace. Např. narcistům věnují

---

<sup>14</sup> PCL-R byl původně vytvořen pro testování vězeňské populace, nová verze má již 21 položek; Pro širokou veřejnost je vhodnější screeningová verze PCL: SV, pouze s 12 položkami, kde je nejvyšší možný skóre 24 bodů; B-scan je nástroj pro určení psychopatických rysů v korporátním prostředí, hodnotící vůdčí schopnosti versus jejich psychopatické ekvivalenty.

<sup>15</sup> Hranice 30 bodů pro psychopatii je užívána převážně v Americe. V Británii je používána hranice nižší, práh pro psychopatii zde činí 25 bodů a výše.



pozornost, k úzkostným osobám se chovají konejšivě a přátelsky atd. „...psychopati dobře vědí, jaké máte v ruce karty, a celou dobu podvádějí.“ (Babiak a Hare, 2014, s. 42). Nosí tedy nespočet odlišných masek, jsou výborní „herci“ a excelentní manipulátoři. Jejich dalším strategickým tahem je použití nenápadného, ale velmi důmyslného navození pocitu souznění, kdy s námi začnou sdílet osobní informace (mohou to být i detaily ze soukromého života), které zrcadlí naše životní hodnoty (Babiak a Hare, 2014). Bezostyšné a patologické lhaní dovádějí k dokonalosti a ve lžích pokračují i v případech, kdy už byla jejich lež odhalena (Babiak a Hare, 2014). Všimnout si lze nekonzistentních nebo navzájem si odporujících výroků a dále používání zvláštní skladby slov či výroků, které nejsou v souladu se situací, např. zvláštní a emocionálně prázdná vyjádření (Hare, 2015, s. 137–138).

**Emoce** – za významný aspekt Babiak a Hare (2014) považují sledování reakcí na emoční podněty (může to být citově zabarvené slovo, hrůzu nahánějící obrázek atd.). Psychopati nereagují emocionálně, protože nedochází k aktivaci limbického systému (emoční mozek), ale zážitky a události díky jejich jedinečné struktuře aktivují části mozku zodpovědné za zpracování jazyka. Reakce i na silně emoční události jsou u psychopatů kognitivní nebo lingvistické, po biologické stránce tedy hledíme na bezcitného predátora.

Co se týká odhalení psychopata, je zapotřebí skládat mozaiku z jednotlivých zdánlivě nesouvisejících informací – pozorované drobnosti v chování, z jednotlivých událostí, detaily, kdy se zdá, že něco nesouhlasí nebo není v pořádku. Největší naději k odhalení psychopata máme, jestliže nás tato temná osobnost nepovažuje za hrozbu nebo osobu vhodnou k využití. Nejsme-li pro ně zajímaví a užiteční, nevynakládají tolik úsilí k přetvařování, psychopat si nás prostě nevybere a nezaútočí. Při dostatečné pozornosti se nám pak může podařit nahlédnout pod jeho masku (Babiak a Hare, 2014).

Jednání úspěšného predátora ukazuje na určitý způsob adaptability, kterou psychopatické osobnosti příroda obdařila. Se svou životní strategií mají lepší předpoklady pro přežití (Koukolík, 2018, s. 78–80). Neohrožené chování, patologické lhaní, masku sebevědomého, inteligentního a šarmantního člověka považujeme za důvody, proč si lidé s psychopatickými rysy mohou úspěšně razit cestu na vrchol v pracovním prostředí bez ohledu na zničené životy a ztráty organizací.

### 3 TEMNÁ OSOBNOST V PRACOVNÍ PRAXI

V dnešním světě tvrdé konkurence, díky neúprosným číslům zisku či ztrát, se organizace snaží mířit k vrcholu za mocí a bohatstvím. Zde není morálka na pořadu dne a temné osobnosti tak mají „ideální životní prostředí“.

#### 3.1 Temná triáda v pracovním prostředí

Hodnotíme-li v pracovním prostředí výskyt osobností s temnými rysy, musíme se zamyslet nad prostředím dané společnosti. Jak si sama o sobě stojí s morálními a etickými otázkami, jaká je zde firemní kultura, zda celá tato společnost není psychopatickou organizací. Koukolík uvádí, že *„jakmile z jakýchkoli důvodů ve společnosti klesne míra kontroly a rychlé, účinné represe za narušení prosociálních norem a hodnot, vzroste počet, aktivita a efektivita sociálně úspěšných psychopatů.“* (Koukolík, 2020, s. 74).

Dutton (2019) upozorňuje na fakt, že temnou osobnost můžeme snadno zaměnit za úspěšného lídra s dovedností dělat složitá a rychlá rozhodnutí, s naprostým klidem i ve velmi náročných situacích. Pro rozpoznání je důležité hodnotit vůdčí schopnosti versus jejich negativní ekvivalenty. Na protichůdné póly proti sobě můžeme postavit např. charisma/povrchní šarm, sebevědomí/grandiozita, vizionářské myšlení/vymyšlení intrik, schopnost ovlivňovat ostatní/manipulativnost, přesvědčivost/schopnost podvádět, schopnost riskovat/impulzivita, orientace na činy/touha po vzrušení, schopnost přijímat těžká rozhodnutí/emoční chudoba (Dutton, 2019, s. 161).

Předpokladem je, že jiné hodnocení norem chování najdeme v pomáhajících profesích a jiné v konkurenčních oborech založených pouze na výkonu a zisku. Lyons (2019) uvádí, že stejně tak jako si lidé hledají zaměstnání v závislosti na své osobnosti a hodnotách (např. potřeba moci a postavení), také organizace vyhledávají zaměstnance, kteří odpovídají jejich kultuře. V extrémních případech jsou např. rysy se znaky bezcitnosti, povrchního šarmu a chamtivosti (psychopatie) vnímány jako pozitivní a požadovány u pracovních pozic vyžadujících přesvědčování druhých, obchod, právo a další konkurenční obory (Lyons, 2019, s. 137–139). V kontextu se zaměstnáváním dravých osobností upozorňujeme na Boddyho teorii – alarmující upozornění na

souvislosti mezi globální finanční krizí v roce 2008 a způsobem nemorálního vedení finančních korporací psychopatickými osobnostmi<sup>16</sup> (Boddy, 2011, s. 255–259).

**Výzkumy v pracovním prostředí** – díky studiím a snaze o zmapování problematiky můžeme lépe predikovat chování osobností z konstruktů DT v pracovní praxi.

Výzkum korporátních psychopatů zjistil, že 3,9 % ze vzorku 203 vedoucích manažerů mělo skór PCL-R 30 nebo vyšší (tzv. „pravý psychopat“), 4,4 % mělo skór 25 nebo vyšší. 80 %, tedy většina účastníků, měla skór od 0 do 3, což se shoduje se skóry u běžné populace (Babiak, Neumann a Hare, 2010).

Výsledky studie manažerů ukázaly na vazby mezi temnými rysy osobnosti a extrémním chováním lídrů s nízkou úrovní emoční stability. Prokázán byl rázný způsob vedení spojený s vysokou vzrušivostí, nízkou obezřetností a dále nízkou svědomitostí (Kaiser, Lebreton a Hogan, 2015). Na vzorku top manažerů bylo prokázáno, že díky jejich sebepropagaci, sledování pouze vlastních zájmů, sobeckému jednání, emočnímu chladu a dominanci se snižuje inovativnost a proaktivita, což negativně působí na výkon, úspěch a potenciál firmy (Bouncken, Cesinger a Tiberus, 2020). Dále manažeři s vysokými skóry DT používají výrazně častěji podvodné účetní postupy a manipulaci s daty, a to i pod dohledem interních auditů (Mutschmann, Hasso a Pelster, 2020).

Studie zaměstnanců, kteří označili své šéfy za vysoce psychopatické osobnosti, prokázala negativní následky způsobu vedení na podřízené v oblasti psychické pohody, nálady, spokojenosti s prací, s nepříznivým dopadem na jejich pracovní výkon, přičemž někteří uvažovali o ukončení pracovního poměru (Mathieu a Babiak, 2015). Nalezen byl i vztah mezi DT a šikanou na pracovišti (Dåderman a Ragnestål-Impola, 2019).

Výzkum nižšího a středního managementu, zahrnující dimenzi podlosti a predátorské orientace, poukázal na aktivaci psychopatického chování v situacích, kdy má daná osoba možnost kariérního vzestupu a zvýšení příjmu (Blickle, Schütte a Genau, 2018). Studie analyzující spokojenost s kariérním úspěchem pak došla k závěru, že narcismus pozitivně souvisí s výší platu, machiavelismus s vedoucí pozicí a spokojeností v kariéře a psychopatie negativně souvisí se všemi aspekty (Spurk, Keller a Hirschi, 2015).

---

<sup>16</sup> První část dokumentu *Ryba smrdí od hlavy* (v originále *I am fishead*) vykresluje pozadí události finanční krize v roce 2008 ve spojení s korporátními psychopaty, díky rozhovorům s profesory Philipem Zimbardem, Robertem Hareem a psychologem Paulem Babiakem (*Ryba smrdí od hlavy*, 2013).

Studenti business a manažerských studií mívají dle studií vyšší skóry rysů osobností DT než studenti humanitních oborů (Lyons, 2019, s. 140–141). Taktéž dosavadní výzkumy mezi pracovníky konkurenčních oborů, kde je v povoláních kladem důraz na výkon, status atd. (např. obchod, právo) a pracovníky pomáhajících profesí (zdravotnictví, vzdělávání a další) poukazují na rozdíl dosažených skóre DT (Kowalski et al., 2017; Dutton, 2019; Čopková a Jendřejáková, 2020). Averzivní rysy DT se dle studií liší s ohledem na pohlaví, kdy muži skórují v míře DT výše než ženy (Furnham et al., 2013; Jonason a Davis, 2018; Rogoza et al., 2021), s přibývajícím věkem obvykle míra rysů DT klesá (Mejzlíková et al., 2018; Götz, Bleidorn a Rentfrow, 2020) a rovněž byly zaznamenány odlišnosti v dimenzích DT u konkrétních profesí z různých kulturních prostředí (Bogdanović, Vetráková a Filip, 2018).

Studie poukázaly na společné jádro DT – sobeckost, bezcitnost a manipulaci. Jak shrnuli Furnham et al. (2013), ač jsou všechny tři dimenze DT v manipulaci shodně excelentní, používají rozdílné taktiky. Osobnosti s narcistickými rysy díky vzhledu a šarmu využívají především lichotky, komplimenty a nabídky na výměnu laskavosti, tzv. měkké strategie. Machiavelisté jako pragmatičtí stratégové jsou zdatní v měkkých i tvrdých strategiích, osobnosti s rysy psychopatie pak používají zejména tvrdé techniky, např. vyhrožování. Manipulace, sobeckost i bezcitnost všem společně pomáhá k úspěšnému dosažení vlivu a moci (Furnham, Richards a Paulhus, 2013).

Výše uvedené studie jsou pouze malou výsečí negativních stránek DT v pracovním prostředí. Zlovolné chování zanechává mnohdy dlouhodobé nebo nevratné (psychické, fyzické i finanční) dopady. Bohužel často bez odhalení či postihu viníka.

### **3.2 Obranné mechanismy proti temným osobnostem**

Nejlepší strategií obrany před osobnostmi s vysokými skóry rysů DT a souvisejícího kontraproduktivního chování v pracovním prostředí je jednoznačně prevence. Za primární obranný mechanismus lze považovat **náborový proces a systém plánování nástupnictví** (Babiak a Hare, 2014, s. 160). V praxi osvědčenou možností je důkladné ověřování referencí, tedy informací o projevech chování v předešlých zaměstnáních (manipulace, lhaní, intriky, podvádění, nepřijímání odpovědnosti, falšování dokumentů atd.), a dále ověřování dosažených kariérních výsledků a úspěchů.

## **Diagnostické metody**

Pro posuzování lidských zdrojů a vyloučení možných poruch osobnosti je v pracovní praxi možné využít moderních metod diagnostiky. Ideálně by se měl hodnotitel orientovat v psychopatologické problematice, se zkušeností s manipulativními technikami a určit u kandidátů či současných zaměstnanců možná rizika.

Praško et al. (2003, s. 93) uvádí jako převážně používané metody pro diagnostiku poruch osobnosti: sebesposuzovací dotazník, strukturovaný rozhovor a projektivní techniky, např. TAT – Rorschachův test.

Analýzou literatury jsme shledali, že DT byla v minulosti tradičně hodnocena třemi různými, individuálně vyvinutými testy. U jednotlivých dimenzí DT jsou ve vědeckých pracích často používané diagnostické metody – **NPI** pro narcismus, **MACH-IV** pro machiavelismus a Hareův seznam **PCL-R** nebo Self-Report Psychopathy Scale (**SRP 4**)<sup>17</sup> pro psychopatii. Blíže v kapitolách jednotlivých dimenzí DT.

Oproti těmto jednotlivým metodám byla vyvinuta alternativní, zjednodušující a časově méně náročná metoda. Jedná se o dotazníkové šetření zahrnující hodnocení všech tří složek DT najednou, za použití sebehodnotící škály **Short Dark Triad (SD3)**, od autorů Jones a Paulhus (2014). Česká verze dotazníku disponuje 29 tvrzeními<sup>18</sup> popisujícími postoje, vnímání a chování v různých situacích (Mejzlíková et al., 2018, s. 255–270). SD3 je možné v pracovní praxi použít jako prevenci při náborových procesech a dále pro odhalení potencionálního či skrytě probíhajícího nežádoucího chování u zaměstnanců.

## **Pravidelné revidování záznamů**

Další možností obrany proti osobnostem z konstruktů DT je u stávajících zaměstnanců pravidelné revidování záznamů o plnění firemních cílů, jednotlivých úkolů a jejich důležitých etap. Sledovat vzorce reakcí, chování, postupů a pracovních výsledků pracovníků ve vztahu k efektivitě a odpovědnosti. Kolik úkolů, projektů dovedl úspěšně do konce? Nemá problém s odpovědností? A jak si počíná při vedení týmů?

---

<sup>17</sup> Čtvrté vydání SRP – revidovaného kontrolního seznamu psychopatie (Paulhus et al., 2017)

<sup>18</sup> 25 tvrzení souvisí s hodnocením temné triády, 4 tvrzení jsou položky pouze na konzistenci odpovědi.

## Sledování varovných příznaků

Babiak a Hare (2014) uvádějí, že ve firemním prostředí lze pozorovat varovné znaky upozorňující na temnou osobnost, projevující se obvykle v nepřítomnosti nadřízených:

- Neschopnost vytvořit fungující tým
- Neochota dělit se o pracovní zdroje k realizaci projektů, nepředávání a zatajování informací, neochota dělit se o pracovní prostor
- Odlišné zacházení se zaměstnanci, nápadné i skryté protěžování osob s vidinou vlastního prospěchu, využívání druhých lidí
- Patologické lhaní, nepřítomnost čestnosti a upřímnosti, nemorálnost
- Neschopnost chovat se skromně, arogance a snaha přivlastnit si veškeré zásluhy
- Neschopnost přijmout vinu a odpovědnost za vlastní chyby, vytváření obětních beránků, nepřipouštění kritiky vlastní osoby
- Přehnané a sociálně nevhodné chování, teatrálnost a chování vyžadující pozornost, neadekvátní výbušné reakce na nedostatečný respekt či nesouhlas
- Agresivní chování, šikana, zastrašování, nátlak, snižování hodnoty druhých lidí, podráženi lidí, kteří by je mohli profesně přerůst, vystupňovaná kritika druhých lidí
- Překračování norem pravidel, nařízení, morálky, etiky i zákonů
- Vyhledávání přízně nadřízených a současně žádná podpora podřízených, nezájem o jejich potřeby (Babiak a Hare, 2014, s. 187–194).

Pro sledování varovných příznaků lze použít kontrolní testy nebezpečných osobností, které Navarro<sup>19</sup> vytvořil pro použití lidí bez odborných znalostí. Testy obsahují body s projevy chování, jež mohou upozornit na jemné a drobné detaily či výraznější znaky temných osobností (Navarro a Poynter, 2015).

Příklady chování z kontrolních testů:

- „Nepřijímá dobře kritiku, projevuje hněv nebo se rozzuří a vyhrožuje odplatou.
- Nedodržuje termíny schůzek, je nespolehlivý nebo nezodpovědný a vždy má výmluvu, proč nemohl splnit své povinnosti.

---

<sup>19</sup> Joe Navarro, MA – zvláštní agent FBI a poradce pro neverbální komunikaci (ve výslužbě); nyní se tématu nebezpečných osobností věnuje v rámci přednášek, poradenství a psaní knih; kontrolní testy nebezpečných osobností jsou součástí příručky „*Nebezpečné osobnosti: Jak je odhalit a chránit se před nimi.*“; např. pro určení rysů psychopatických predátorů test obsahuje 150 položek, pro varovné příznaky narcistické osobnosti je počet hodnocených tvrzení 130 (Navarro a Poynter, 2015).

- Jako lídr či manažer vnímá zaměstnance jako přísluhovače, ne jako sobě rovné.
- Dlouho si pamatuje křivdy a zákeřně se za ně mstí.
- Má neodolatelné kouzlo, což je z počátku přitažlivé.
- Zdá se, že si od ostatních udržuje odstup, nikdy se skutečně nesblíží.
- Má pocit, že má na všechno nárok, očekává, že s ním budou ostatní jednat jako s výjimečným člověkem a že bude mít vždy přednost.
- Vyžaduje, aby se ostatní přizpůsobili jeho potřebám, ačkoliv to pro ně může být nevýhodné nebo se jim to nehodí.
- Zdá se, že ostatním neoplácí pozornost, vděčnost ani laskavost.
- Často říká ostatním věci, které je zraňují, přesto nemá žádné výčitky svědomí.“  
(Navarro a Poynter, 2015, s. 54–61 a 144–152).

### **Korporátní obranné mechanismy**

Je známo mnoho kauz z firemního prostředí s vysokými finančními ztrátami jako důsledek jednání podnikových temných osobností. Ohrožené jsou zejména korporace, kde je vyšší konkurence a prostředí pro temné osobnosti téměř ideální. U vedoucích pracovníků Babiak a Hare (2014) doporučují:

- Sledovat aktivity ukazující na chybějící vnitřní integritu
- Sledovat tendence k spekulativním projektům, přijímání vysokých obchodních rizik
- Sledovat porušování norem pracovních i sociálních, nedodržování legislativy
- Sledovat odmítání součinnosti s interním nebo externím auditním týmem (vyhýbání se auditu, kritika auditu)
- Sledovat a hodnotit neexistenci nebo neověřitelnost pracovních výsledků z minulosti i současnosti (Babiak a Hare, 2014, s. 110).

Výše uvedené obranné mechanismy mají společný základ, naučit se brát na zřetel prvotně vykonané skutky lidí, nikdy pouze jejich slova. Řada odborníků uvádí, že před mnohými osobnostmi DT je jediná obrana útek, jelikož představují bezcitné vnitrodruhové predátory, se kterými boj nelze vyhrát (Honzák, 2018). Mnoho manažerů z oblasti HRM proto hledá možnosti identifikace rysů DT u zaměstnanců a zaobírá se v této oblasti otázkami prevence. Pro předcházení destabilizace a destruktivním důsledkům v pracovním prostředí to znamená – „dravce“ s vysokými skóry rysů temné triády včas odhalit a nepustit si je do svých řad.

## 4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

První část práce zpracovala teoretické východisko konstruktů „Temná triáda“ (Dark Triad – dále jen DT) jako ohrožující mechanismus pro pracovní prostředí. Dle dostupné literatury se vhodnou prevencí tohoto nežádoucího jevu v pracovní praxi ukazuje zařazení testování DT do baterie metod v náborových procesech. Otázkou mnohých manažerů je, u jakých profesí je toto testování skutečně vhodné doporučit.

Dosavadní výzkumy DT v pracovním prostředí se z velké části věnovaly testování manažerů ve vrcholovém vedení, ale kontextu různých povolání versus významnosti rysů DT již méně. Současné studie poukazují na vyšší výskyt averzních rysů DT u pracovníků konkurenčních oborů, kde je kladen důraz na výkon, status, např. obchod, právo, a nižší skórování u pracovníků s inklinací k pomáhajícím profesím, např. zdravotnictví, vzdělávání a další (Dutton, 2019; Lyons, 2019; Čopková a Jendřejáková, 2020). Oproti tomu jiné studie zachytily temné rysy osobnosti také u pomáhajících profesí (Lenkov, 2018; Čopková a Araňošová, 2020). S ohledem na tento aspekt a pokračování v kontinuitě povahy těchto studií je přínosné výzkumnou práci zaměřit na **zachycení výskytu a ověřování významnosti rozdílů ve vlastnostech DT u konkrétních povolání**, a rozšířit tak poznatky pro aplikaci v praxi.

Pro výzkum byli vybráni zástupci dvou nezávislých profesí. Z řad konkurenčních oborů se jedná o profesi „obchodník, obchodní zástupce“ a dále bylo zvoleno povolání „pedagogický pracovník, učitel“ (ZŠ a SŠ) jako zástupce pomáhajících profesí. Ač jsou obě vybrané profese velmi rozdílné, Géringová (2011) upozorňuje na společný aspekt při výkonu těchto povolání, a to určitý podíl moci nad zákazníkem či studentem a vlivu na něj. *„Její používání je na hranici mezi altruistickými a egoistickými záměry, vždy bude oscilovat mezi pozitivním užitím a zneužitím.“* (Géringová, 2011, s. 72).

**Obchodník, obchodní zástupce** „...zajišťuje obchodní činnosti firmy. Komplexně zajišťuje odborné práce v nákupu a odbytu výrobků, zboží nebo služeb podle potřeb firmy, obchodních závazků nebo požadavků odběratelů.“ (NSP, 2017). Povolání obchodní zástupce spadá mezi konkurenčně zaměřené obory, s velkým důrazem na výkon pracovníka, který je podpořen odměňováním formou provizí za sjednaný obchod.



Soupeření a zaměření na výkon může zvyšovat míru užívání antisociálních strategií k dosažení cíle.

Velikost základního souboru, tj. počet všech obchodních zástupců v ČR není veřejně znám. ČSÚ uvádí zaměstnance „obchodní zástupce“ v roce 2020 v počtu 63,4 tis., počty však vychází z metodiky pro strukturální mzdovou statistiku na základě Registru ekonomických subjektů, který sice zahrnuje i mikrosubjekty, ale jednotky pokrývá pouze výběrově (ČSÚ, 24. 5. 2021).

**Pedagogický pracovník, učitel** „...provádí vzdělávací a výchovnou činnost při vyučování, směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků žáků...“ (NSP, 2017). Povolání učitele, jakožto zástupce pomáhající profese, je založeno na pomoci druhým lidem, s předpokladem kladných charakteristik jako empatie, citlivost k potřebám druhých apod., avšak i u učitelů se mohou projevit stínové charakteristiky osoby (Géringová, 2011).

Základní soubor pedagogických pracovníků – učitelů v ČR byl dle MŠMT v roce 2020 o velikosti 69,0 tis. učitelů ZŠ a 33,0 tis. učitelů SŠ (MŠMT, 2021).

#### 4.1 Cíl výzkumu a hypotézy

Cílem výzkumné části práce je prozkoumat a srovnat vlastnosti DT ve dvou vybraných profesích, a to v profesi orientované na výkon (obchodník, obchodní zástupce) oproti pomáhající profesi (pedagogický pracovník, učitel), s použitím sebehodnotící škály Short Dark Triad (SD3). Práce se tedy zabývá zachycením temných rysů osobnosti DT, zjišťováním statisticky významných rozdílů ve skupinách a zkoumáním závislosti získaných skóre na demografických proměnných.

##### Hypotézy

Na základě výzkumného problému a cíle empirické části byly vymezeny následující nulové a alternativní hypotézy:

**H1<sub>0</sub>:** Mezi profesemi obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel není statisticky významný rozdíl ve škále narcismu.

**H1<sub>a</sub>:** Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel existuje statisticky významný rozdíl ve škále narcismu.

**H2o:** Mezi profesemi obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel není statisticky významný rozdíl ve škále machiavelismu.

**H2a:** Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel existuje statisticky významný rozdíl ve škále machiavelismu.

**H3o:** Mezi profesemi obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel není statisticky významný rozdíl ve škále psychopatie.

**H3a:** Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel existuje statisticky významný rozdíl ve škále psychopatie.

**H4o:** Mezi ženami a muži není statisticky významný rozdíl v žádných subškálách DT – narcismu, machiavelismu a psychopatii.

**H4a:** Mezi ženami a muži existuje statisticky významný rozdíl ve všech subškálách DT – narcismu, machiavelismu a psychopatii.

**H5o:** U mužského pohlaví není statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

**H5a:** U mužského pohlaví existuje statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

**H6o:** U ženského pohlaví není statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

**H6a:** U ženského pohlaví existuje statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

Hypotetické výroky H1a, H2a, H3a se opírají o studie zaměřené na vztah DT a různé kariérní zaměření prokazující rozdíly ve skórech škály DT mezi zkoumanými profesemi. Dle výzkumů zástupci konkurenčních oborů obvykle skórují výše než lidé s inklinací k pomáhajícím profesím (Dutton, 2019; Lyons, 2019; Čopková a Jendrejáková, 2020).

Hypotetický výrok H4a vztahující se k významným rozdílům mezi pohlavími v averzních rysech je založen na zjištění většiny studií, které měřily osobnostní rysy DT – muži dosahují vyšších skóru než ženy ve všech škálách DT, narcismu, machiavelismu i psychopatii (Furnham et al., 2013; Jonason a Davis, 2018; Rogoza et al., 2021).

Dále autorku práce zaujala studie DT předkládající u rysu narcismus zajímavý výsledek výzkumu – narcismus pozitivně souvisí s výší platu (Spurk, Keller a Hirschi, 2015). Hypotetické výroky H5a a H6a zaměřené na neklinický narcismus byly kromě kontextu kariérní volby stanoveny také na základě předpokladu, že obchodníci (muži i ženy) mají v komerční sféře v ČR vyšší odměnu za dosažené výsledky (profese orientovaná na výkon) než učitelé, kteří jsou odměňováni „tabulkově“ dle platových tříd.

## 4.2 Metodika výzkumu

### 4.2.1 Stanovení výzkumných metod

Pro výzkumné šetření této práce byl stanoven kvantitativní přístup, metoda sběru dat dotazováním s použitím standardizovaného dotazníku – sebehodnotící škály Short Dark Triad (SD3), v české verzi Krátká temná trojice.

#### Short Dark Triad (SD3)

Vhodný nástroj pro zachycení averzních osobnostních rysů DT (narcismus, machiavelismus, psychopatie) je dotazníkové šetření s využitím sebehodnotící škály Short Dark Triad (SD3). Škála SD3 od autorů Jonese a Paulhuse (2014) měří všechny subškály DT najednou a je jedním z nejpoužívanějších instrumentů pro zachycení rysů DT v zahraničí. Inventář škály SD3 má 27 položek, každé ze tří subškál náleží 9 položek. Skóry jednotlivých škál se získají vypočtením průměru u každé škály. Normy pro škálu SD3 vycházejí ze vzorku 387 vysokoškolských studentů, viz tabulka č. 6 níže.

Tabulka 6: Normy SD3.1.1

	Mean	SD	Alpha
Machiavellianism	3.1	.76	.78
Narcissism	2.8	.88	.77
Psychopathy	2.4	1.0	.80

Zdroj: upraveno dle Paulhus (2014)

Sebehodnotící škála SD3 byla validizační studií autorů Mejzlíková et al. v roce 2018 převedena do českého jazyka (Krátká temná trojice). Po úpravách pro českou populaci zohledňující kulturní aspekty inventář disponuje 29 položkami, 25 položek souvisí s hodnocením DT (z čehož 5 položek je reverzních) a 4 položky jsou pouze

na konzistenci odpovědí a nevyhodnocují se. Uvedených 25 položek pro měření rysů DT je rozděleno do tří subškál, kdy škála narcismus má 8 položek, machiavelismus rovněž 8 položek a psychopatie 9. Jednotlivé položky jsou tvrzení popisující postoje, vnímání a chování v různých situacích. Příklady tvrzení škály SD3:

- narcismus – „*Ostatní mne vnímají jako přirozeného vůdce.*“
- machiavelismus – „*Rád/a chytře manipuluji s lidmi ve svůj vlastní prospěch.*“
- psychopatie – „*Lidé, kteří si se mnou zahrávají, toho vždycky litují.*“

Jednotlivá tvrzení se hodnotí vyjádřením míry souhlasu na psychometrické Likertově škále s pěti stupni pro volbu odpovědi: zcela nesouhlasím, částečně nesouhlasím, něco mezi, částečně souhlasím, zcela souhlasím (rozsahem 1–5 bodů). Výsledky se počítají pro každou subškálu jednotlivě. Minimum bodů pro narcismus je 8 a maximum 40, pro machiavelismus je min. a max. bodů taktéž 8 a 40 a nakonec pro psychopatii je minimum bodů 9 a maximum 45. Čím vyšší dosažený skóre, tím vyšší míra osobnostního averzního rysu. Při zpracování vyplněného inventáře se nejprve převedou reverzní položky, poté následuje sumace a vyhodnocení. Tato metoda má dobré psychometrické vlastnosti, je značně variabilní, dá se využít ke komparaci určených objektů a mimo aplikaci ve výzkumu či použití v klinické praxi je vhodná pro oblast personalistiky a výběr zaměstnanců (Mejzlíková et al., 2018, s. 255–270).

#### **4.2.2 Způsob výběru respondentů do vzorku**

Pro výzkum byl použit záměrný (účelový) výběr ze dvou profesí – „obchodník, obchodní zástupce“ a „pedagogický pracovník, učitel“, s kritériem dosažení dospělosti, tedy od 18 let, bez stanovení horní hranice věku. Kromě podmínky konkrétní profesní orientace a věku pro získání vzorku pracující populace žádná jiná omezení nebyla.

Do vyhledávače Google byla zadána hesla „kontakt obchodní zástupce“ a „kontakt učitelé“, z vyhledaných kontaktů bylo náhodně vybráno 400 e-mailových adres jako potenciálních respondentů. Takto uskutečněný výběr se sice řídil zákonitostmi náhody, ale ve vyhledávači Google nejsou zdaleka všechny kontakty na zástupce obou požadovaných profesí v ČR. Jednalo se tedy o nekompletní seznam základního souboru pro výběr výzkumného souboru. Dále byla použita kombinace výběru na základě dostupnosti a samovýběru z okruhu spolupracujících firem/škol z vlastní databáze

pracovních kontaktů, v počtu 150 e-mailových kontaktů požadovaných profesí. Na všechny vybrané kontakty byla odeslána e-mailová výzva s žádostí o vyplnění dotazníku pro účely empirického šetření, včetně přiloženého odkazu na online dotazník. Celkem bylo rozesláno 550 dotazníků. Lze předpokládat, že se do výzkumného vzorku mohli dostat respondenti také metodou Snowball, díky sdílení dotazníku v profesním okruhu některých oslovených respondentů. Cílem dotazníku bylo získat do výzkumného vzorku minimálně 100 navracených responzí od každé profese.

#### **4.2.3 Sběr dat a údajů**

Pro metodu dotazování byl zvolen elektronický sběr dat s použitím online nástroje pro tvorbu a sběr dotazníků Survio.com. Tento nástroj umožňuje vyplnění dotazníků na PC, tabletech a „chytrých“ mobilních telefonech. Do elektronického dotazníku byla vložena česká verze sebehodnotící škály SD3 a vytvořena identifikační skupina otázek zjišťující demografické a další obecné charakteristiky o respondentovi:

- pohlaví – žena/muž
- věková kategorie – 18–30 let (období plné dospělosti), 31–45 let (období mladého věku), 46–60 let (období středního věku) a 61 nebo více let (období stárnutí až stařecký věk)
- praxe v oboru – méně než 3 roky/více než 3 roky
- pracovní pozice – vedoucí pozice (řídí a vede podřízené) nebo člen pracovního týmu (bez podřízených)

Zásadní proměnnou pro výzkumné šetření byla otázka profese – „obchodník, obchodní zástupce“ nebo „pedagogický pracovník, učitel“ (učitelství ZŠ a SŠ). Při plánování výzkumu byla z průzkumného šetření vyřazena skupina učitelů předškolního vzdělávání (MŠ) a vysokoškolského vzdělávání (VŠ) pro odlišnou charakteristiku. Některé školy mají sdružené MŠ a ZŠ. Aby nedocházelo k nežádoucím responzím od učitelů MŠ kvůli náhodnému sdílení dotazníků, byla pro otázku „V jaké škole působíte?“ zařazena možnost odpovědi: Mateřská škola, Základní škola nebo Střední škola. Díky online nástroji s možností vynechávání otázek dle předem stanovených kritérií se otázka typu školy respondentům druhé profese v dotazníku nezobrazovala. Dotazník je uveden v příloze 1 (převeden z on-line do papírové podoby).

Sběr dat probíhal od 9. 3. 2021 do 26. 3. 2021, celkem 18 dní. Dotazník bylo možné odeslat pouze kompletně vyplněný, ve výzkumném souboru se tedy nevyskytují žádná chybějící data. Dle statistiky respondentů bylo uskutečněno 407 návštěv elektronického dotazníku, z toho 174× pouze zobrazení. Navrácených dotazníků bylo 233, z toho vyřazeno 9 (nežádoucí responze učitelů MŠ). Do konečného výzkumného vzorku bylo zařazeno 224 responzí. Návratnost dotazníků dle návštěv online nástroje činila 55 %, ale s ohledem na počet 550 rozeslaných výzev s žádostí o vyplnění dotazníku je návratnost ještě nižší, okolo 40 %.

#### **4.2.4 Etika výzkumné práce**

Ve výzkumné práci byly dodržovány uznané etické postupy a základní etické zásady. Základním atributem etického kodexu byla dobrovolná účast respondentů ve výzkumu. Dva oslovení respondenti odpověděli na žádost o vyplnění dotazníku odmítnutím účasti ve výzkumném šetření, následně jim bylo zasláno poděkování. Každý respondent mohl vyplňování dotazníku kdykoliv přerušit a neodeslat.

Dalším prvkem bylo informování o výzkumu oslovených respondentů v průvodním dopise e-mailové výzvy, tj. pro koho je výzkum určen, obsah dotazníku, rozsah („Dotazník obsahuje 29 tvrzení, která popisují postoje, vnímání a chování v různých situacích.“), předpokládaný čas vyplnění dotazníku 5 až 10 minut, o anonymitě výzkumného šetření a jakým způsobem bude s poskytnutými údaji nakládáno („Vaše zcela anonymní odpovědi budou použity jako cenný zdroj dat pro analýzu výzkumné části studijní práce“). Součástí bylo i poděkování za ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku.

Vzhledem k technice sběru dat online nástrojem, kdy tazatel není v přímém kontaktu s respondentem, respondent vyplňuje dotazník v soukromí na svém PC nebo mobilním telefonu a odpovědi jsou zaznamenávány bez identifikace respondenta (pouze pod pořadovým číslem příchozí odpovědi), bylo plně zaručeno zachování důvěrnosti informací o účastnících výzkumu. V neposlední řadě bylo dodrženo korektní zpracování dat, bez vynechání či dokonce záměny výzkumných údajů.

## 5 ANALÝZA DAT

Data sesbíraná dle výše popsaných metod byla zaznamenána do matice (položky pro konzistenci odpovědí byly odstraněny a reverzní položky byly překódovány) a následně zpracována a roztríděna do přehledných tabulek a grafů. Údaje byly podrobeny statistické analýze za pomoci tabulkového procesoru Microsoft Excel a programu Statistica verze 14.0.0.15.

### Práce s daty

K popisu dat byly zvoleny indikátory  $M = \text{mean}$  (průměr) pro určení středních hodnot a  $SD$  (směrodatná odchylka) pro pozorované míry variability.

Popisné ukazatele charakteristiky polohy, tj. srovnání aritmetického průměru a mediánu naměřených hodnot, se v datech předkládané práce u jednotlivých škál SD3 příliš neliší, což naznačuje, že se ve výzkumném souboru nevyskytují žádné extrémní hodnoty. Test normality – Shapiro-wilkův test ověřil předpoklad normality výběru. Blíže histogramy škál SD3 na str. 48 a Shapiro-wilkův test DT dle profesí na str. 54.

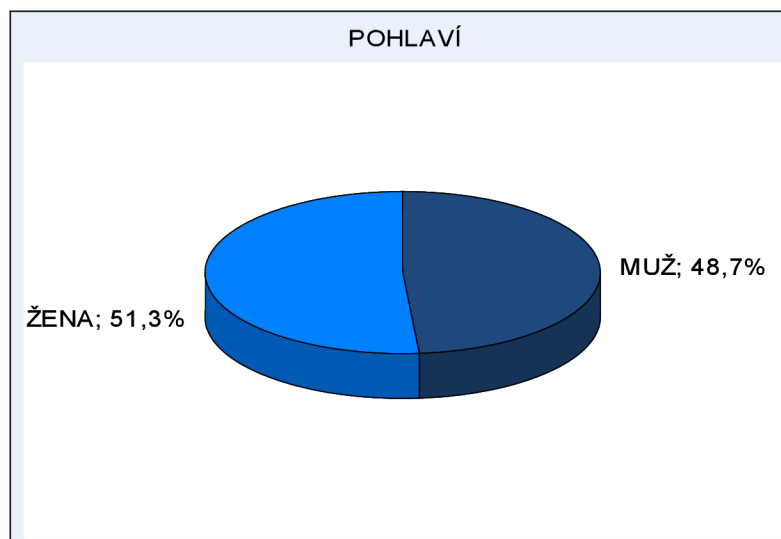
Pro validní použití metody testování středních hodnot byly splněny předpoklady nezávislosti měření, normality dat a homogenity rozptylů uvnitř skupin. Ke statistickému testování byl vybrán nepárový t-test pro porovnání dvou nezávislých skupin a ANOVA, tj. analýza rozptylu pro srovnání pozorované variability mezi výběry i uvnitř výběrových souborů. Reliabilita, tedy spolehlivost testu byla ověřována pomocí výpočtu koeficientu Cronbachova alfa u každé subškály DT zvlášť, blíže strana 46.

Ve výzkumné práci je u sebehodnotící škály SD3 pracováno s hrubými skóry odvozenými jak ze součtu, tak z průměru skóre z jednotlivých položek pro možnost srovnání s jinými studii.

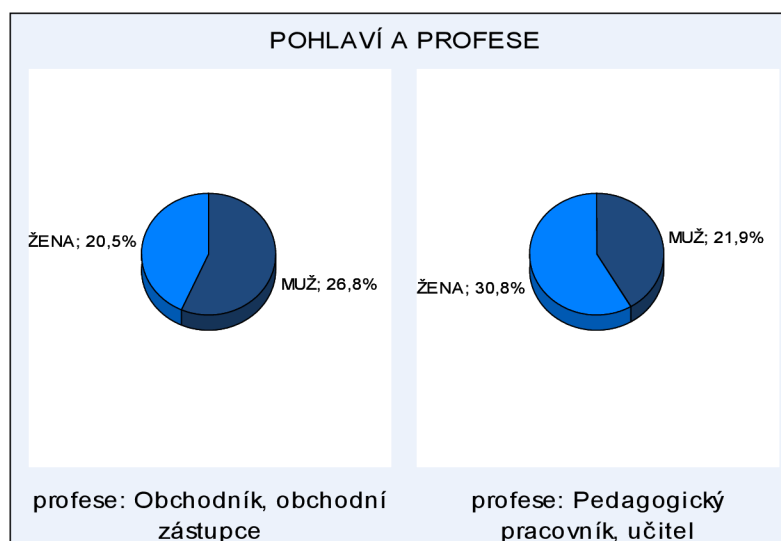
### 5.1 Deskriptivní statistika

#### 5.1.1 Charakteristiky výzkumného souboru

Výzkumný soubor je tvořen 224 respondenty, v genderovém složení 109 mužů (48,7 %) a 115 žen (51,3 %), jak ukazuje graf č. 1 na str. 44. Procentuální rozložení dle pohlaví v profesích pak zobrazuje graf č. 2 na str. 44.



Graf 1: Genderové složení výzkumného vzorku  
Zdroj: výsledky výzkumu



Graf 2: Genderové složení výzkumného vzorku v profesích  
Zdroj: výsledky výzkumu

Zastoupení dle sociodemografického údaje stěžejního pro tuto práci, tj. profesní zaměření, čítá celkem 106 respondentů (47 %) z profese obchodník, obchodní zástupce (dále jen „obchodník“), z čehož je 60 mužů a 46 žen. V povolání pedagogický pracovník, učitel (dále jen „učitel“) je celkem 118 respondentů (53 %), z toho 49 mužů a 69 žen. Vzorek celé skupiny učitelů je složen z 81 učitelů ZŠ (69 %) a 37 učitelů SŠ (31 %). V tabulce č. 7 na str. 45 můžeme vidět četnost dle profesí, pohlaví a věku.

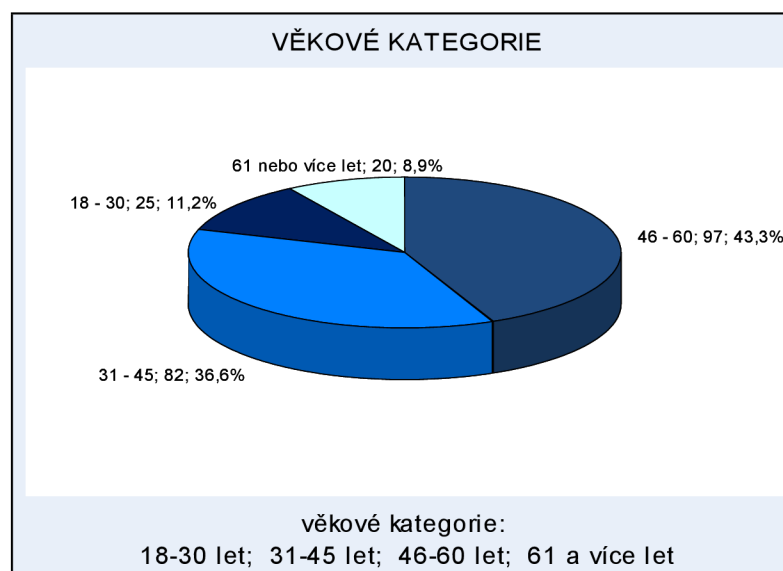


Tabulka 7: Rozložení profesních skupin dle počtu – pohlaví, věková kategorie

	Obchodník, obchodní zástupce	Pedagogický pracovník, učitel	Celkový součet
<b>MUŽ</b>	<b>60</b>	<b>49</b>	<b>109</b>
18–30 let	3	10	13
31–45 let	25	21	46
46–60 let	28	12	40
61 nebo více let	4	6	10
<b>ŽENA</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>115</b>
18–30 let	3	9	12
31–45 let	14	22	36
46–60 let	26	31	57
61 nebo více let	3	7	10
<b>Celkový součet</b>	<b>106</b>	<b>118</b>	<b>224</b>

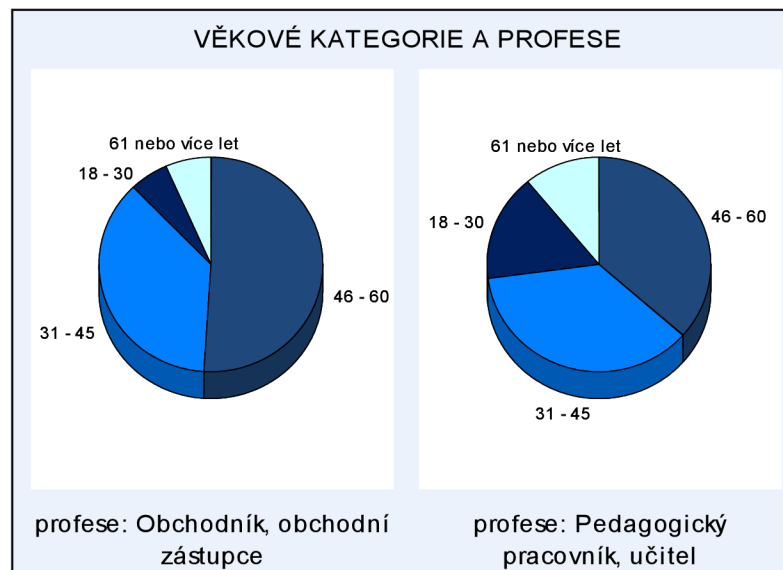
Zdroj: výsledky výzkumu

Výzkumný soubor je rozdělen do čtyř věkových kategorií. Ve věkové kategorii 18–30 let je 25 respondentů (11,2 %), v kategorii 31–45 let 82 respondentů (36,6 %), v kategorii 46–60 let 97 respondentů (43,3 %) a nejméně v kategorii 61 a více let v počtu 20 osob (8,9 %). Věkové kategorie v celém vzorku a věkové rozložení v profesích jsou zobrazeny v grafu č. 3 níže a č. 4 na následující straně.



Graf 3: Věkové kategorie – složení výzkumného vzorku

Zdroj: výsledky výzkumu



Graf 4: Věkové kategorie – složení výzkumného vzorku v profesích  
Zdroj: výsledky výzkumu

V rámci zařazení pracovní pozice na vertikální úrovni je ve vzorku členů pracovního týmu (bez podřízených) celkem 166, to činí 74 %, z toho 66 obchodníků a 100 učitelů. Ve vedoucí pozici (řídí a vede podřízené) bylo zaznamenáno 58 respondentů, tedy 26 % z celého výzkumného vzorku, z toho 40 obchodníků a 18 učitelů. Rozložení účastníků výzkumného šetření dle pracovní pozice tak není rovnoměrné.

Profesní praxe více než 3 roky byla zaznamenána u 201 respondentů (90 %). Vzhledem k nízkému počtu respondentů ve druhé skupině – praxe v dané profesi méně než 3 roky (23 respondentů, 10 %) – nebudou tyto skupiny zkoumány jednotlivě. Při případném statistickém testování malého vzorku mohou být naměřeny extrémní hodnoty.

### 5.1.2 Deskriptivní statistika sledovaných proměnných

Zdrojem sledovaných proměnných je inventář SD3 – škály narcismus, machiavelismus a psychopatie, u kterých je sledováno naměřené skóre, tedy míra averzních rysů.

**Cronbachova alfa** nám dává jednoduchý způsob, jak měřit, zda je skóre spolehlivé, značí vnitřní konzistenci a sílu položek. Na základě Cronbachova alfa pro machiavelismus ( $\alpha = 0,63$ ) a psychopatii ( $\alpha = 0,56$ ) lze usoudit, že odpovědi respondentů nejsou příliš spolehlivé, ale dostatečně vhodné na to, aby se na jejich základě uskutečnila analýza. Na základě Cronbachova alfa pro narcismus ( $\alpha = 0,70$ ) lze

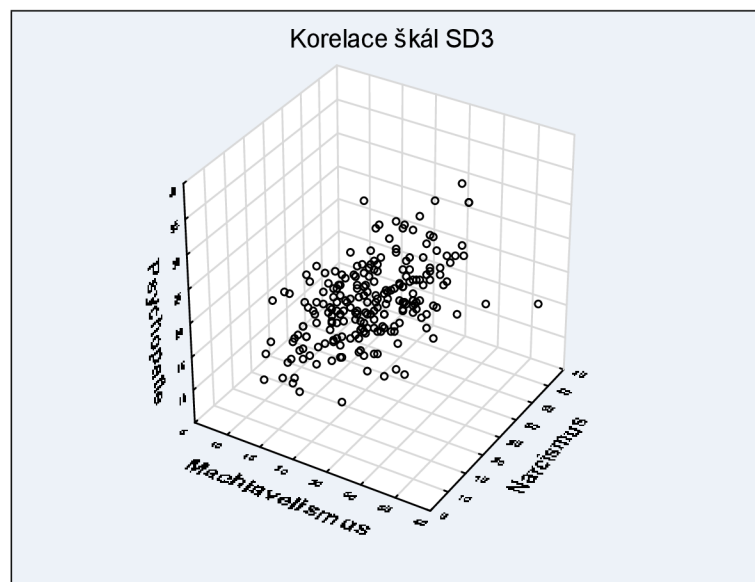
konstatovat, že odpovědi respondentů jsou spolehlivé a na jejich základě lze vytvořit kvalitní analýzu.

**Korelace jednotlivých subškál SD3** – byla zjištěna hodnota korelačního koeficientu popisujícího stupeň závislosti mezi proměnnými. Korelace škály SD3 (narcismus, machiavelismus, psychopatie) se nachází mezi 0,3 a 0,5, což znamená slabou závislost mezi jednotlivými položkami. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 8 a grafické znázornění v 3D grafu č. 5 níže.

Tabulka 8: Korelace škály SD3

korelace	<i>narcismus</i>	<i>machiavelismus</i>	<i>psychopatie</i>
<i>narcismus</i>	1		
<i>machiavelismus</i>	0,46	1	
<i>psychopatie</i>	0,34	0,46	1

Zdroj: výsledky výzkumu



Graf 5: Grafické znázornění korelace škály SD3

Zdroj: výsledky výzkumu

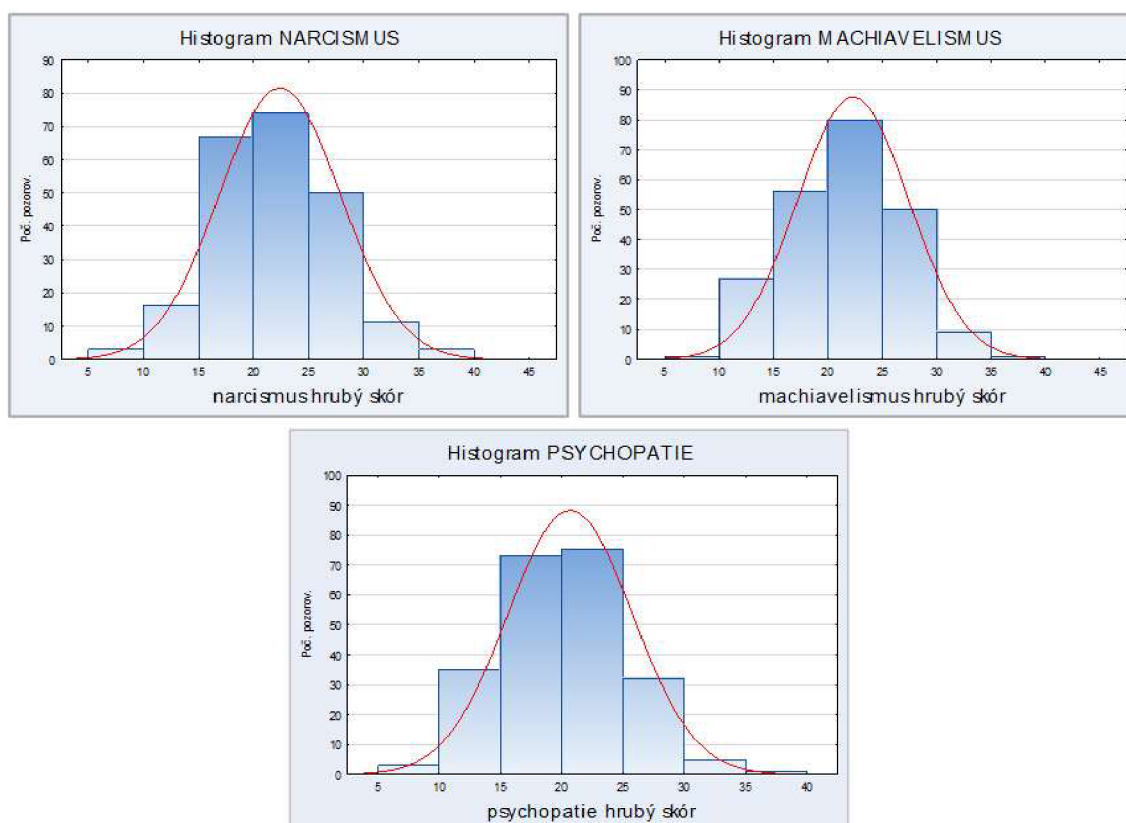
**Vlastnosti jednotlivých položek SD3** (každá položka je jednotlivé tvrzení v inventáři) jsou popsány v tabulce č. 9 na str. 48. U škály narcismus dosáhla nejvyššího průměrného skóre položka č. 1 „Rád/a se seznamuji se známými osobnostmi.“, ve škále machiavelismus byla nejvyšší střední hodnota zaznamenána u položky č. 14 „Jsou věci, které je dobré před ostatními tajit, protože je nepotřebují vědět.“ a ve škále psychopatie u reverzní položky č. 5 „Nikdy jsem neporušil/a zákon.“

Tabulka 9: Vlastnosti jednotlivých položek SD3

Narcismus (Cronbachova alfa = 0,70)			Machiavelismus (Cronbachova alfa = 0,63)			Psychopatie (Cronbachova alfa = 0,56)		
položka	Mean	SD	položka	Mean	SD	položka	Mean	SD
1	3,16	1,18	2	2,46	1,17	3	2,66	1,22
6	2,62	1,44	7	3,75	1,12	5	3,05	1,46
12	1,96	1,09	11	2,06	1,20	8	2,37	1,06
16	3,02	1,06	14	3,90	1,07	9	2,57	1,17
19	3,07	1,24	18	2,92	1,49	13	1,70	1,07
22	2,37	1,16	23	2,82	1,26	17	1,64	1,05
25	3,08	1,22	26	2,21	1,21	21	2,39	1,17
27	3,03	1,20	29	2,09	1,07	24	2,12	1,28
						28	2,11	1,22

Pozn.: Mean = průměr, SD = směrodatná odchylka; Zdroj: výsledky výzkumu

**Histogramy skóre škály SD3** – pro vizuální kontrolu distribuce dat normálního rozdělení pravděpodobností zobrazuje graf č. 6 níže rozdělení četností naměřených hrubých skóre s naznačeným normálním rozložením v jednotlivých škálách DT.



Graf 6: Histogramy skóre škály SD3

Zdroj: výsledky výzkumu

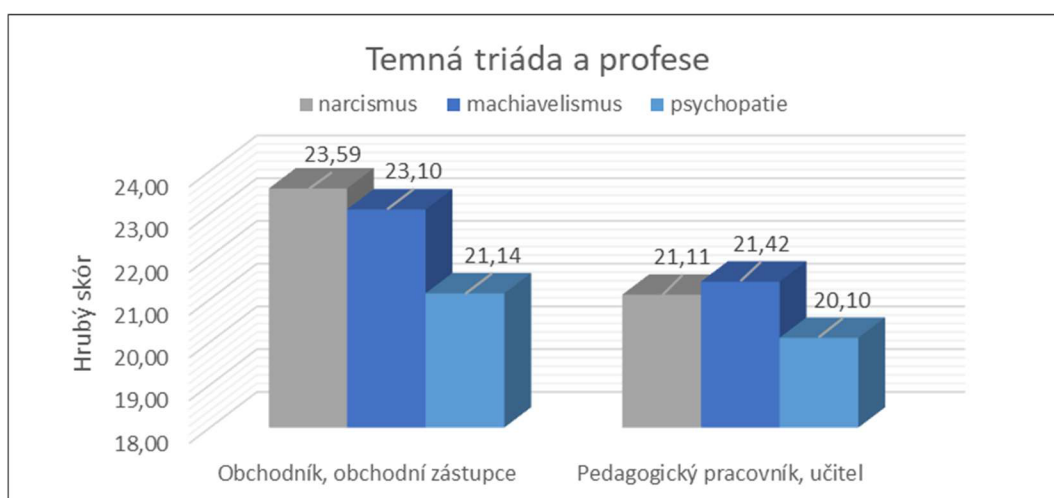
Rozpětí a střední hodnoty, tj. průměr dosaženého skóru ze součtu položek, byly ve výzkumném vzorku naměřeny v hodnotách od 10 do 40 ( $M = 22,29$ ;  $SD = 5,49$ ) u narcismu, míry machiavelismu dosáhly hodnot od 10 do 38 ( $M = 22,21$ ;  $SD = 5,11$ ) a ve škále psychopatie byly zaznamenány hodnoty od 9 do 37 ( $M = 20,59$ ;  $SD = 5,06$ ).

**Profese** – v tabulce č. 10 níže jsou uvedeny deskriptivní statistiky (hrubé skóry a směrodatné odchylky) škály DT – narcismu, machiavelismu a psychopatie s rozdělením dle profese a pohlaví, jak zobrazuje graf č. 7 níže. Soubor obchodníků dosáhl vyšších skóre ve všech dimenzích DT než vzorek učitelů. S ohledem na genderové rozdělení ve všech škálách DT nejvýše skórovali muži obchodníci. Ženy obchodnice zaznamenaly vyšší skóre než ženy učitelky taktéž ve všech škálách DT.

Tabulka 10: Hrubé skóry škály DT – dle profese a pohlaví ( $N = 224$ )

profese	narcismus			machiavelismus			psychopatie		
	Mean (SD)			Mean (SD)			Mean (SD)		
	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem
Obchodník, obchodní zástupce	24,22 (6,14)	22,78 (4,91)	23,59 (5,66)	24,25 (4,94)	21,61 (5,14)	23,10 (5,17)	22,25 (4,89)	19,70 (4,65)	21,14 (4,93)
Pedagogický pracovník, učitel	21,94 (4,75)	20,52 (5,24)	21,11 (5,07)	22,82 (4,91)	20,42 (4,73)	21,42 (4,93)	21,92 (4,72)	18,81 (5,08)	20,10 (5,15)
Celkem	23,19 (5,65)	21,43 (5,21)	22,29 (5,49)	23,61 (4,96)	20,90 (4,91)	22,21 (5,11)	22,10 (4,80)	19,17 (4,91)	20,59 (5,06)

Pozn.: Mean = průměr, SD = standardní odchylka; Zdroj: výsledky výzkumu



Graf 7: DT a rozdíl v profesích  
Zdroj: výsledky výzkumu

Náhled rozdílu naměřených středních hodnot škály DT mezi profesí obchodník a učitel zobrazuje graf č. 7 výše na straně 49, kde vizuální vodítko předkládá u celého vzorku obchodníků nejvyšší míru skóru u škály narcismus ( $M = 23,59$ ), poté machiavelismus ( $M = 23,10$ ) a psychopatie ( $M = 21,14$ ), kdežto skupina všech učitelů má nejvyšší skór u škály machiavelismus ( $M = 21,42$ ), následuje narcismus ( $M = 21,11$ ) a psychopatie ( $M = 20,10$ ).

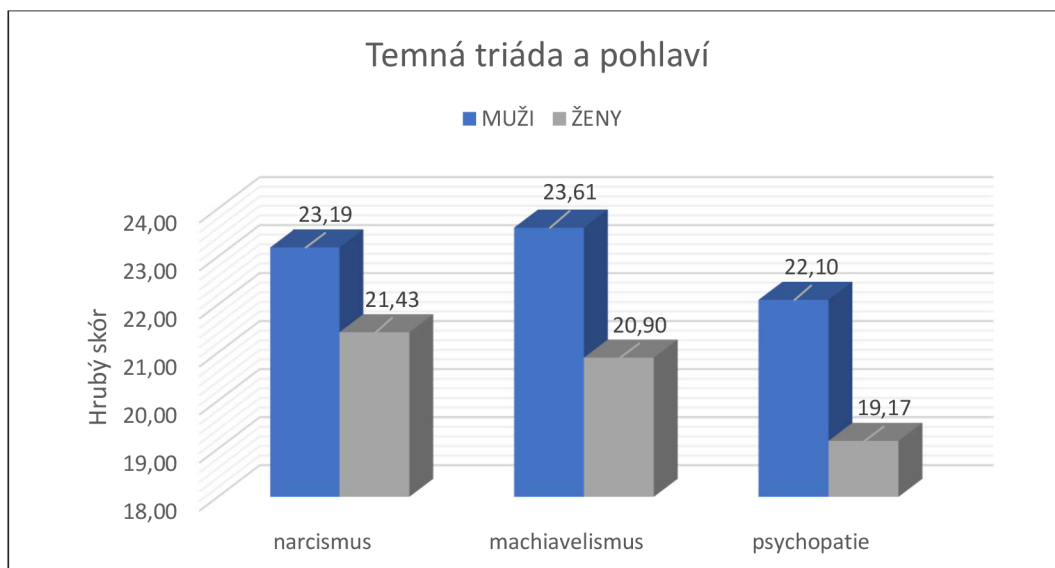
**Výskyt skórů „nad normu“** – ve výzkumném vzorku ( $N = 224$ ) byly zachyceny averzní osobnostní rysy škály DT a porovnány s normou Paulhuse (2014). Tabulka č. 11 níže znázorňuje výskyt skórů narcismu, machiavelismu a psychopatie (počet a procentuální vyjádření), které lze považovat za potenciálně vysoké až extrémně vysoké míry jednotlivých subškál DT vzhledem k porovnávané normě. Procentuální zastoupení probandů ve vzorku obchodníků ( $N = 106$ ) s naměřenými skóry „nad normu“ je 12 % ve škále narcismus, 6 % machiavelismus a psychopatie 3 %. Ve skupině učitelů ( $N = 118$ ) byly zachyceny skóry „nad normu“ u škály narcismus ve 4 % případů, u machiavelismu ve 3 % a u škály psychopatie taktéž 3 %.

Tabulka 11: Výskyt skórů nad normu ve vzorku obchodníků a učitelů ( $N = 224$ )

profese	narcismus $M > 3,68$			machiavelismus $M > 3,86$			psychopatie $M > 3,40$		
	N / %			N / %			N / %		
	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem
Obchodník, obchodní zástupce	9 / 15%	4 / 9%	13 / 12%	5 / 8%	1 / 2%	6 / 6%	3 / 5%	0 / 0%	3 / 3%
Pedagogický pracovník, učitel	4 / 8%	1 / 1%	5 / 4%	1 / 2%	3 / 4%	4 / 3%	2 / 4%	1 / 1%	3 / 3%

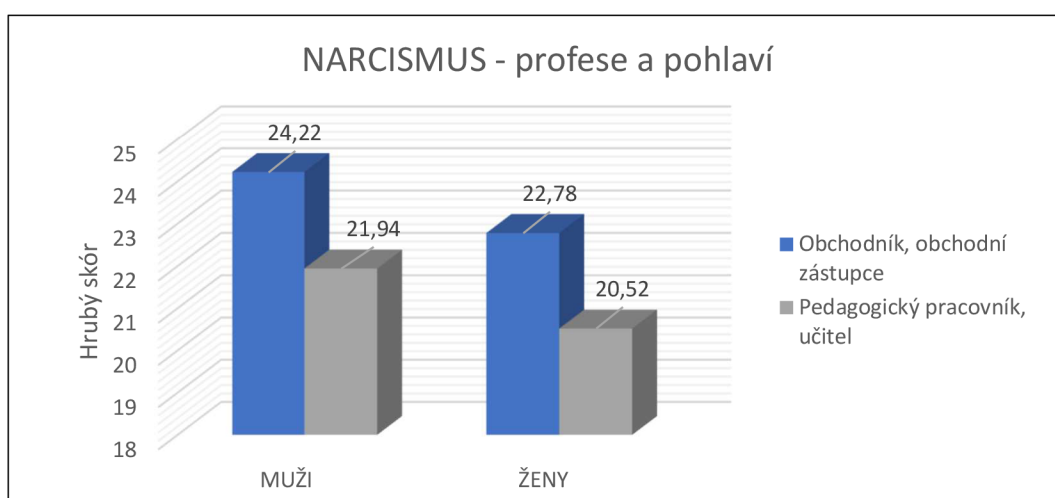
Pozn.: M = mean (průměr), N = počet; Zdroj: výsledky výzkumu

**Pohlaví** – graf č. 8 níže na str. 51 zobrazuje naměřené průměrné skóry v genderových skupinách a jednotlivých škálách DT – narcismus (muži  $M = 23,19$ ; ženy  $M = 21,43$ ), machiavelismus (muži  $M = 23,61$ ; ženy  $M = 20,90$ ) a psychopatie (muži  $M = 22,10$ ; ženy  $M = 19,17$ ). Soubor mužů a žen se liší, muži dosáhli vyšších středních hodnot ve všech dimenzích DT a skórovali nejvýše u škály machiavelismus ( $M = 23,61$ ), oproti tomu ženy skórovaly výrazně níže než muži a zaznamenaly nejvyšší skór u škály narcismus ( $M = 21,43$ ).

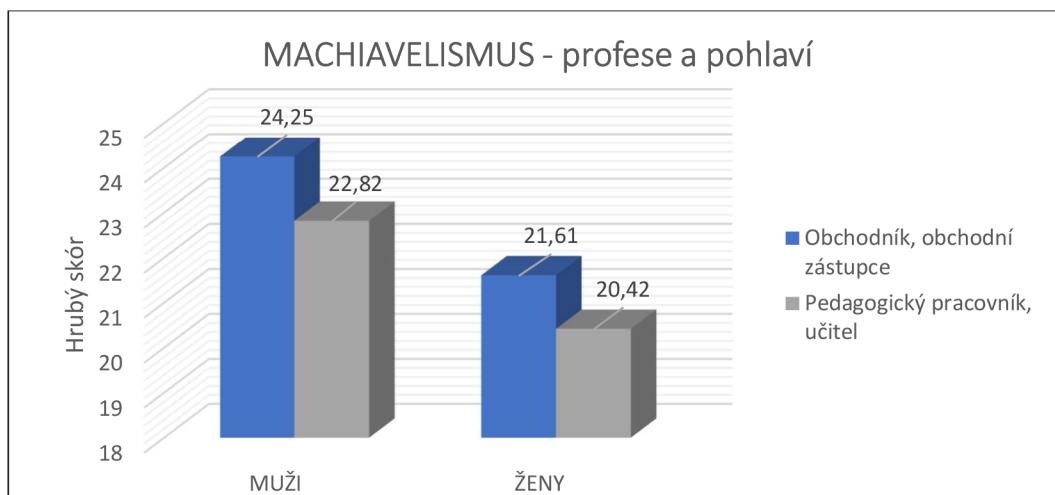


**Graf 8: Škály DT – rozdíly v pohlaví**  
Zdroj: výsledky výzkumu

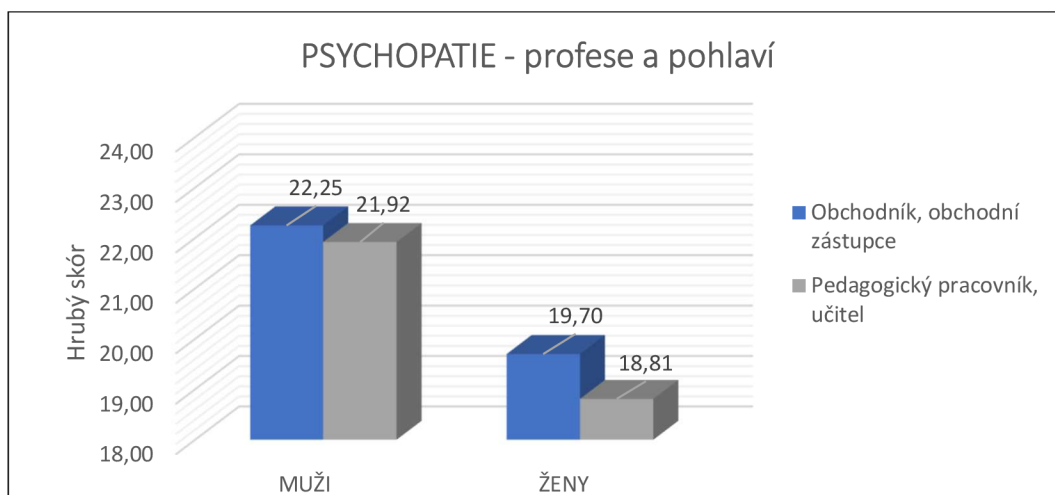
Výzkumná práce se soustředí taktéž na zaznamenání výskytu DT s ohledem na genderové rozdělení v jednotlivých subškálách DT u obou profesí – obchodník i učitel. Dílčí výsledky hrubých skóre škály SD3 dle jednotlivých faktorů profese/pohlaví ukazují na nejvyšší skórování u mužů obchodníků v dimenzi machiavelismus, kde muži obchodníci dosáhli skóru  $M = 24,25$ . Nejnižší zaznamenaná hodnota je pak u skupiny ženy učitelky ve škále psychopatie  $M = 18,81$ . Další naměřené střední hodnoty pro jednotlivé škály DT – narcismus, machiavelismu a psychopatii, faktor profese/pohlaví zobrazují grafy č. 9 až 11 níže.



**Graf 9: Narcismus – rozdíl mezi profesemi u souboru mužů a souboru žen**  
Zdroj: výsledky výzkumu



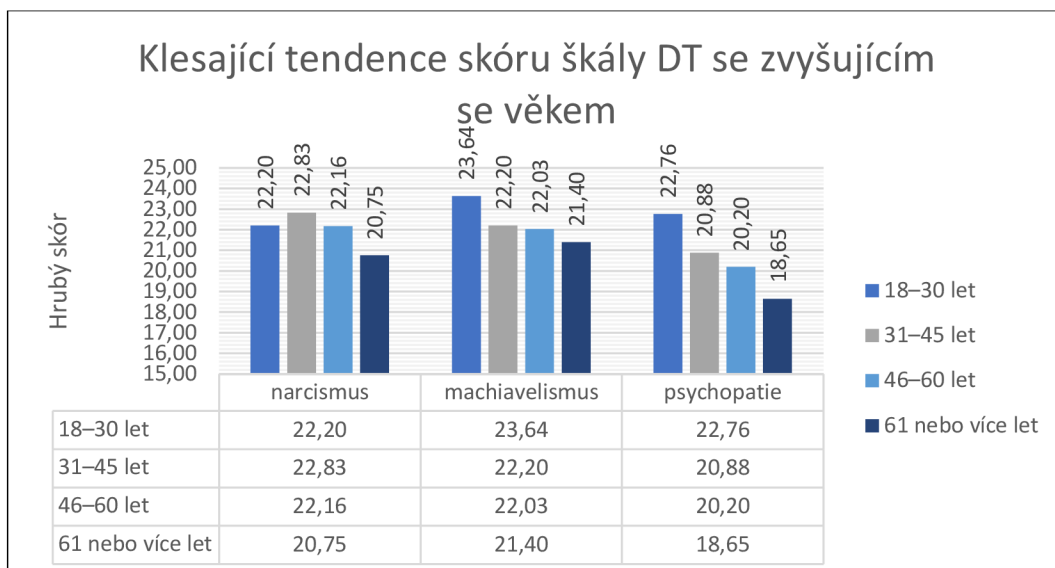
Graf 10: Machiavelismus – rozdíl mezi profesemi u souboru mužů a souboru žen  
Zdroj: výsledky výzkumu



Graf 11: Psychopatie – rozdíl mezi profesemi u souboru mužů a souboru žen  
Zdroj: výsledky výzkumu

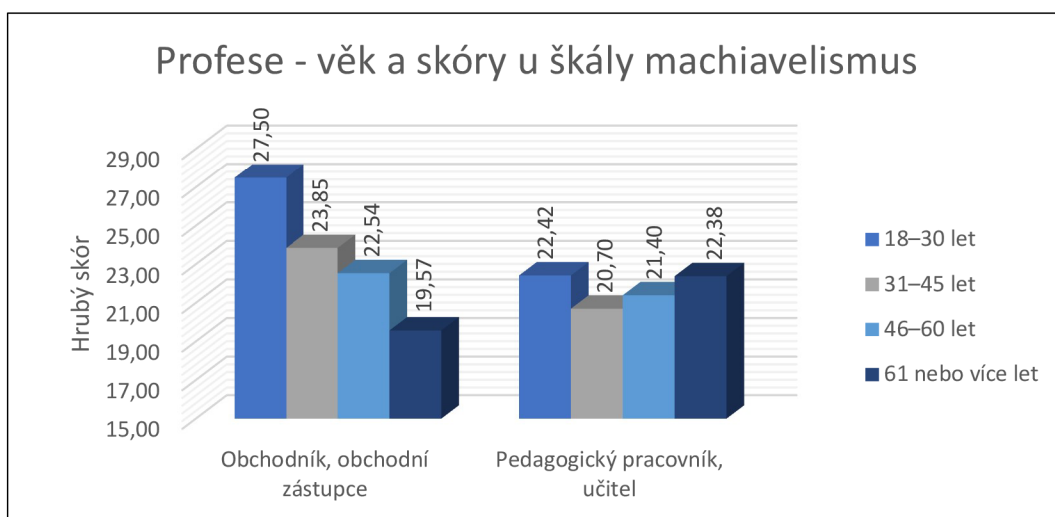
**Věkové kategorie** – přehledná vizualizace naměřených hodnot pro jednotlivé škály DT s uvedením průměrných skóreů každé věkové kategorie je znázorněna v grafu č. 12 na následující straně č. 53. Ve výzkumném vzorku (N = 224) lze pozorovat klesající tendence průměrných naměřených skóreů v jednotlivých škálách DT se zvyšujícím se věkem.





Graf 12: Věk a hrubé skóry škály DT u celého vzorku  
Zdroj: výsledky výzkumu

Při bližším zkoumání skupin a faktorů věkové kategorie však byla zaznamenána odlišnost u škály machiavelismus. Rozdíl naměřených skóre v dimenzi machiavelismus mezi profesními skupinami obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel je zobrazen na grafu č. 13 níže. U obchodníků byla zaznamenána klesající tendence skóru škály machiavelismus se zvyšujícím se věkem stejně jako v ostatních subškálách, oproti tomu u učitelů nikoliv. U souboru učitelů (N = 118) naměřené skóry osobnostního rysu machiavelismus nemají s vyšším věkem tendenci klesat, ale naopak se od věku 31 let zvyšují. Výjimkou je zde kategorie 18–30 let, viz graf č. 13 níže.



Graf 13: Věk a hrubé skóry škály machiavelismus u profesních skupin  
Zdroj: výsledky výzkumu

Popisná statistika poskytla další dílčí informace, např. u faktoru pozice byly naměřeny vyšší střední hodnoty u vedoucí pozice (řídí a vede podřízené) než u pozice člen pracovního týmu (bez podřízených) ve všech škálách DT – narcismu, machiavelismu i psychopatie. Nejvýraznější rozdíl byl naměřen mezi pracovními pozicemi ve škále narcismus (vedoucí M = 23,52 / člen týmu M = 21,86).

Faktor praxe nebyl hodnocen pro vysoce nevyrovnané počty ve skupinách – počet 201 probandů s praxí více než 3 roky oproti 23 respondentům s praxí méně než 3 roky by mohl vykazovat extrémní hodnoty.

Zjištěné rozdíly v naměřených skórech v profesních a genderových skupinách jsou významnou částí v následující kapitole „Výsledky testování platnosti hypotéz“.

## 5.2 Výsledky testování platnosti hypotéz

Hypotetické výroky předpokládající statisticky významný rozdíl v kategoriálních proměnných, tj. profesních nebo genderových skupinách výzkumného souboru byly ověřovány výpočtem pomocí rozptylů s použitím t-testu a ANOVA. Normální rozložení dat ve skupinách bylo ověřeno testem normality – Shapiro-wilkův test. W se blíží hodnotě 1 a signifikance zde byla vyšší než 0,05 ( $p > 0,05$ ).

Tabulka 12: Shapiro-wilk test – škály DT a profese

	Shapiro-Wilk test			
	obchodníci		učitelé	
	W	p	W	p
narcismus	0,9880	0,4617	0,9867	0,3020
machiavelismus	0,9842	0,2416	0,9862	0,2746
psychopatie	0,9800	0,1098	0,9791	0,0621

Zdroj: výsledky výzkumu

Pro statistické testy byla stanovena 5% hladina významnosti ( $\alpha = 0,05$ ), za signifikantní rozdíl lze tedy považovat ( $p < 0,05$ ). Hodnoceny jsou hypotézy H1 až H6.

**H10:** Mezi profesemi obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel není statisticky významný rozdíl ve škále narcismu.

**H1a:** Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel existuje statisticky významný rozdíl ve škále narcismu.

Průměrné skóre ve škále narcismus je u obchodníků  $M = 23,59$  a u učitelů  $M = 21,11$ . Při testování hypotézy byla vypočtena p-hodnota 0,0006, což je méně než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ . Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel byl shledán statisticky významný rozdíl ve škále narcismus, proto **nulovou hypotézu H10 zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu H1a.**

Tabulka 13: Analýza rozptylu pro narcismus – profese

zdroj variance	NARCISMUS		
	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)
profese	1	12,011	0,0006

Zdroj: výsledky výzkumu

**H20:** Mezi profesemi obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel není statisticky významný rozdíl ve škále machiavelismu.

**H2a:** Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel existuje statisticky významný rozdíl ve škále machiavelismu

Střední hodnoty ve škále machiavelismus jsou u obchodníků  $M = 23,10$  a u učitelů  $M = 21,42$ . Vypočtená p-hodnota je 0,0131, tedy méně než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ . Mezi profesními soubory výzkumného vzorku, tj. mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel byl shledán statisticky významný rozdíl ve škále machiavelismus, proto **nulovou hypotézu H20 zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu H2a.**

Tabulka 14: Analýza rozptylu pro machiavelismus – profese

zdroj variance	MACHIAVELISMUS		
	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)
profese	1	6,250	0,0131

Zdroj: výsledky výzkumu

**H3o:** Mezi profesemi obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel není statisticky významný rozdíl ve škále psychopatie.

**H3a:** Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel existuje statisticky významný rozdíl ve škále psychopatie.

Ve škále psychopatie byly naměřeny průměrné skóry  $M = 21,14$  u obchodníků a  $M = 20,10$  u učitelů. Vypočtena byla p-hodnota 0,1251, což je více než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ . Mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel nebyl testováním prokázán signifikantní rozdíl ve škále psychopatie, proto **přijímáme nulovou hypotézu H3o a alternativní hypotézu H3a zamítáme.**

Tabulka 15: Analýza rozptylu pro psychopatii – profese

zdroj variance	PSYCHOPATIE		
	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)
profese	1	2,370	0,1251

Zdroj: výsledky výzkumu

**H4o:** Mezi ženami a muži není statisticky významný rozdíl v žádných subškálách DT – narcismu, machiavelismu a psychopatii.

**H4a:** Mezi ženami a muži existuje statisticky významný rozdíl ve všech subškálách DT – narcismu, machiavelismu a psychopatii.

Naměřené průměrné skóry v genderových skupinách a jednotlivých škálách SD3 – narcismus (muži  $M = 23,19$ ; ženy  $M = 21,43$ ), machiavelismus (muži  $M = 23,61$ ; ženy  $M = 20,90$ ) a psychopatie (muži  $M = 22,10$ ; ženy  $M = 19,17$ ). Při testování byla vypočtena p-hodnota 0,0157, tedy méně než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ , ve škále narcismus. Ve škále machiavelismus byla vypočtena p-hodnota 0,0001, výsledek je nižší než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ . Ve škále psychopatie je p-hodnota 0,000010, s výsledkem taktéž nižším než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ . Všechny výsledky testování nabývají signifikantních hodnot. Mezi ženami a muži byl shledán statisticky významný rozdíl ve všech subškálách DT – narcismu, machiavelismu a psychopatii, proto **nulovou hypotézu H4o zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu H4a.**

Tabulka 16: Analýza rozptylu pro jednotlivé škály DT – pohlaví

		NARCISMUS		
zdroj variance	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)	
pohlaví	1	5,929	0,0157	
		MACHIAVELISMUS		
zdroj variance	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)	
pohlaví	1	16,885	0,0001	
		PSYCHOPATIE		
zdroj variance	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)	
pohlaví	1	20,457	0,0000	

Zdroj: výsledky výzkumu

**H5<sub>0</sub>:** U mužského pohlaví není statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

**H5<sub>a</sub>:** U mužského pohlaví existuje statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

Střední hodnoty u škály narcismus v jednotlivých sledovaných profesích rozdělených genderově znázorňuje graf č. 9 na straně 51. Naměřené průměrné skóry škály narcismus ve skupině „muži“ dosáhly těchto hodnot – muži obchodníci ( $M = 24,22$ ) a muži učitelé ( $M = 21,94$ ). Vypočtena byla p-hodnota 0,0356, tedy méně než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ . U mužského pohlaví byl shledán statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismus, a proto **nulovou hypotézu H5<sub>0</sub> zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu H5<sub>a</sub>.**

Tabulka 17: Analýza rozptylu pro narcismus u souboru mužů – profese

		NARCISMUS soubor MUŽI		
zdroj variance	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)	
profese	1	4,531	0,0356	

Zdroj: výsledky výzkumu

**H60:** U ženského pohlaví není statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

**H6a:** U ženského pohlaví existuje statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismu.

Střední hodnoty u škály narcismus v jednotlivých sledovaných profesích rozdělených genderově znázorňuje graf č. 9 na straně 51. Průměrné skóry škály narcismus u souboru „ženy“ byly naměřeny v těchto hodnotách – ženy obchodnice ( $M = 22,78$ ) a ženy učitelky ( $M = 20,52$ ). Při testování hypotézy byla vypočtena p-hodnota 0,0219, výsledek je nižší než zvolená hladina významnosti  $p < 0,05$ . U ženského pohlaví byl shledán statisticky významný rozdíl mezi profesí obchodník, obchodní zástupce a pedagogický pracovník, učitel ve škále narcismus, a proto **nulovou hypotézu H60 zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu H6a.**

Tabulka 18: Analýza rozptylu pro narcismus u souboru ženy – profese

zdroj variance	NARCISMUS soubor ŽENY		
	SV (stupně volnosti)	F (poměr rozptylů)	p (stat.významnost)
profese	1	5,398	0,0219

Zdroj: výsledky výzkumu

Výsledky výzkumného šetření jsou diskutovány v následující kapitole z pohledu teorií a zjištění dosavadních studií v oblasti problematiky DT v profesním kontextu.

## 6 DISKUZE

Aktuální kapitola se soustředí na rozbor výsledků empirického šetření u faktoru profese a pohlaví, činitelů ovlivňujících výsledky a na komparaci s dostupnými studii DT. Dále jsou diskutovány zajímavosti zachycené v deskriptivní statistice – faktor věku a výskyt rysů DT „nad normu“, které mohou být námětem pro budoucí výzkumy.

Předkládaný výzkum byl zacílen na zachycení výskytu a porovnání míry averzních rysů DT ve dvou vybraných profesích: obchodník, obchodní zástupce (dále jen „obchodník“) a pedagogický pracovník, učitel (dále jen „učitel“). Práce se zaměřila na pracující populaci ve věku od 18 let výše, čímž se liší od mnohých studií, které jsou provedeny pouze na vzorku studentů a mají tak omezenou možnost pro aplikaci do pracovní praxe. Pozitivní aspekt pro testování platnosti hypotéz autorka práce spatřuje v rovnoměrném rozložení profesních skupin (obchodníci N = 106; učitelé N = 118) i v genderovém složení výzkumného vzorku (muži 49 %; ženy 51 %).

### 6.1 Diskuze – faktor profese

Za stěžejní lze považovat zjištění výrazných rozdílů v profesních skupinách. Mezi profesemi „obchodník“ a „učitel“ byly shledány výsledky na signifikantní úrovni v subškále narcismus (hypotéza H1) a machiavelismus (hypotéza H2), stejně jako u většiny dosavadních studií. U škály psychopatie (hypotéza H3) statisticky významné rozdíly mezi profesemi prokázány nebyly, ačkoliv Dutton (2019) díky provedené studii postavil obchodníky do okruhu profesí skórující nejvýše a učitele do skupiny povolání skórující v psychopatii nejnižší. Důvod bychom mohli hledat v kulturních rozdílech, kdy profese obchodní zástupce nemusí mít v ČR v obchodní sféře tak vysokou prestiž a osobnosti s psychopatickými rysy nemusí tolik přitahovat. Pro využití v praxi však zjištěnou významnost mezi profesemi u škály psychopatie (p-hodnota 0,1251) nelze považovat za nezajímavý rozdíl. Celkově profese „obchodník“ jakožto zástupce konkurenčního oboru dosáhla ve všech škálách SD3 – narcismus, machiavelismus i psychopatie vyšších skóre než „učitelé“ zastupující pomáhající profesi. Tyto výsledky korespondují s dosavadními výzkumnými studii DT v profesním kontextu (Dutton, 2019; Lyons, 2019; Čopková a Jendřejáková, 2020).

Pro bližší srovnání výsledků této práce je použita studie autorek Čopková a Jendřejáková (2020), jež ověřovala výskyt rysů DT v sedmi oblastech profesního zaměření. Slovenský vzorek dosáhl vyšších skóre u obou oborů (obchod a vzdělávání) než český vzorek této předkládané práce ve všech škálách DT. Největší rozdíl byl zaznamenán u machiavelismu, kde slovenští studenti skórovali výrazně výše, např. SK obchod ( $M = 30,67$ ) oproti ČR obchodník ( $M = 23,10$ ). Vyšší skórování u slovenského vzorku studentů a nižší výsledky u českého vzorku pracujících (když nebereme na zřetel kulturní rozdíl) mohou souviset s faktorem věku, za předpokladu, že se se zvyšujícím věkem naměřené míry averzních rysů DT snižují. Při porovnání celkových výsledků oba výzkumy došly ke stejnému zjištění, osobnosti inklinující ke konkurenčním oborům (zde obchod) dosahují vyšších skóre než u orientace k pomáhajícím profesím (zde vzdělávání). Porovnání skórování ve škále DT vzorků obou studií je uvedeno v příloze 2, graf A.

Pro komparaci pracující populace v učitelské profesi lze použít také výzkumu DT Lenkov (2018), konkrétně vzorku 147 ruských učitelů ZŠ a SŠ (135 žen a 12 mužů). Při srovnání studií vidíme vyšší dosažené skóre u škály narcismus a machiavelismus u ruských učitelů ze studie Lenkova (2018), oproti tomu u škály psychopatie dosáhli vyššího skóre čeští učitelé ze vzorku této práce. Vyšší skórování českých učitelů ve škále psychopatie lze uspokojivě vysvětlit genderovým rozdílem ve složení souborů, kdy je ruský vzorek genderově nevyvážený, pouze 8,2 % mužů ze 147 respondentů, kdežto český vzorek zahrnuje 41,5 % mužů z celkového počtu 118 učitelů (dle dosavadních výzkumů muži v psychopatii skórují výrazně výše než ženy). Celkově obě studie došly ke shodnému zjištění – učitelé nejvýše skórují ve škále machiavelismus, následuje narcismus a nejnižší ve škále psychopatie. Porovnání skórování ve škále DT obou studií je uvedeno v příloze 2, graf B.

## **6.2 Diskuze – faktor pohlaví a věk**

Pohlaví (hypotéza H4) – zjištěné statisticky významné rozdíly míry rysů DT mezi ženským a mužským pohlavím (muži dosahují vyšších skóre než ženy ve všech dimenzích DT) jsou v souladu s mnoha provedenými studii. Např. Rogoza et al. (2021) uveřejnil výsledky studie napříč všemi regiony světa ( $N = 11488$ ) se



zaznamenáním vyšších skóre u mužů než u žen ve všech subškálách DT, kromě psychopatie v Asii, kde rozdíl nebyl významný. Autoři studií Furnham et al. (2013), Kowalski et al. (2017), Jonason a Davis (2018) taktéž uvádějí, že muži dosahují vyšších skóre než ženy ve všech škálách DT. Získaná data ze vzorku předkládané práce jsou tak v souladu s dosavadními zjištěními v genderových otázkách u fenoménu DT.

Analýza dat taktéž potvrdila signifikantní rozdíl u škály narcismus při porovnání skóre mezi profesemi odděleně pro faktor pohlaví. U rysu narcismus došli Spurk, Keller a Hirschi (2015) k závěrům, že narcismus pozitivně souvisí s výší platu. Výsledek testování hypotéz H5 (muži) a H6 (ženy) může ukazovat souvislost s výší platu, tedy osobnosti s vyšší mírou narcistických rysů budou v ČR upřednostňovat kariérní zaměření v lépe odměňované obchodní branži.

Věk – při analýze dat bylo shledáno, že se zvyšujícím se věkem mají skóre v jednotlivých subškálách DT klesající tendence, což je v souladu s dosavadními studiemi, např. validizační studií české verze inventáře SD3 (Mejzlíková et al., 2018).

Ve výzkumné práci byla u faktoru věku zaměřena pozornost blíže k profesním skupinám. Výjimka v souborech byla shledána ve skupině učitelů u subškály machiavelismus (viz graf č. 13 na straně 53). Zde věk plné dospělosti (kategorie 18–30) dosahoval sice nejvyššího skóre stejně jako u porovnávaných studií, ale v kategorii od 31 let výše byla zaznamenána tendence stoupající, se zvyšujícím se věkem skóre machiavelismu u učitelů stoupají, což je v rozporu s dosavadními zjištěními. Pro srovnání věkových trendů u machiavelismu se nabízí studie autorů Götz, Bleidorn a Rentfrow (2020) provedená na velkém vzorku ( $N = 1\,118\,643$ ), kde byly nejvyšší skóre u machiavelismu naměřeny v době dospívání (věk 13–17) a období plné dospělosti (zde věk 18–25) s následným snižováním machiavelismu s přibývajícím věkem. Tato studie však neověřovala vliv faktoru profesního zaměření. Pro ověření, zda v předkládané práci výsledky věkového trendu u učitelů ovlivnil faktor profese, či se jednalo o náhodný jev, by bylo žádoucí provést výzkum opakovaně.

### 6.3 Diskuze – výskyt rysů DT „nad normu“

Dle zdrojů se výskyt narcistické poruchy osobnosti ve vzorcích obecné populace pohybuje od 0 do 6,2 % (Raboch et al., 2015; Houbová et al., 2005). Výskyt skóre „nad normu“ ve škále narcismus v předkládané práci koresponduje u souboru učitelů s dosavadními zjištěními v obecné populaci, i když při genderovém rozdělení vzorku se muži učitelé pohybují mírně výše (8 %). Obchodníků v naměřené míře narcismu „nad normu“ je 12 % a ještě vyšší je výskyt v souboru obchodníků mužů, a to 15 %. Vyšší výskyt narcismu „nad normu“ u obchodníků lze vysvětlit povahou práce v konkurenčním prostředí, a jak uvádí Bartoš (2010), obchodní soutěživostí a dravostí.

Vzhledem k faktu, že machiavelismus není klinicky sledován, nejsou dostupná relevantní vyčíslení prevalence a je tedy obtížné porovnat získaná data s výskytem v obecné populaci. Předkládaný výzkum zaznamenal nejvyšší výskyt machiavelismu „nad normu“ u skupiny obchodníků mužů (8 %). Při genderovém rozlišení souboru učitelů je možno sledovat neočekávaný výsledek, výskyt machiavelismu „nad normu“ je u žen učitelek vyšší (4 %) než u mužů učitelů (2 %), což nekoresponduje s výsledky v naměřené míře machiavelismu na signifikantní úrovni mezi muži a ženami v celém vzorku. Lze tedy předpokládat, že se jedná pouze o náhodný jev a při navyšování počtu probandů by procentuální počet žen v míře machiavelismu „nad normu“ klesal.

Výskyt averzního rysu neklinické psychopatie „nad normu“ byl u učitelů vyčíslen ve stejném procentuálním vyjádření jako u obchodníků (3 %), oproti tomu dosavadní studie prezentují v obecné populaci výskyt přibližně 1 % „pravých psychopatů“ (Babiak a Hare, 2014), v obchodní sféře pak výskyt v rozmezí od 4 do 20 % (Babiak et al., 2010; Fritzon et al., 2016; Howe et al., 2014 cit. dle Brooks a Fritzon, 2016).

Při genderovém rozdělení vzorku nejvýše skórovali muži obchodníci s 5% výskytem psychopatie „nad normu“. Pohybují se tedy na spodní hranici uváděného rozmezí (od 4 do 20 %) v porovnání s výzkumy zacílenými na obchodní profesi.

Výsledky skórování DT „nad normu“ lze blíže porovnat se studií autorů Bogdanović, Vetráková a Filip (2018), kteří shodně použili normu Paulhuse. Pro účely srovnání byl z této studie zvolen vzorek slovenských studentů ekonomie a managementu (N = 185). Rozdílné výskyty DT nad normu ve vzorcích mohou zobrazovat odlišnosti ve vztahu

k profesnímu zaměření i v mezikulturním kontextu, viz příloha 2, graf C. Dále lze předpokládat, že naměřené výsledky ve škále machiavelismus u mužů mohou být u slovenských studentů (skórujících výše) oproti českému vzorku pracujících syceny také faktorem věku, viz příloha 2, graf D.

Při diskutování výsledků a porovnání studií výše je nutné mít na zřeteli zejména interkulturní rozdíly, jsou proto důležitým bodem v předložené úvaze o limitech výzkumu a doporučení.

## **6.4 Limity výzkumu a doporučení**

Hlavním omezením prováděného výzkumu je vždy způsob výběru výzkumného vzorku, který při nevhodném způsobu výběru nemusí zaručit jeho reprezentativnost.

Při hodnocení limitů výzkumu je vhodné zmínit, že výsledky mohlo ovlivnit období sběru dat, za podmínek epidemiologických opatření v rámci situace covid-19, kterým byli všichni respondenti vystaveni. Výsledné hodnoty mohly zkreslit také samotné odpovědi respondentů, kteří díky metodě sebehodnotící škály mohli odpovídat sociálně žádoucím způsobem. Výhodou pro snížení vlivu sociální desirability byl elektronický sběr dat se zaručením úplné anonymity a diskrétnosti bez přítomnosti tazatele. Omezením pro interpretaci dat, konkrétně výskytu skóre „nad normu“ ve výzkumném vzorku je použití normy Paulhuse (2014), která byla stanovena na základě kanadského vzorku pocházejícího z odlišného kulturního prostředí. Taktéž lze předpokládat určitá omezení pro interkulturní srovnávání výsledků studií z různých kulturních prostředí s použitím rozdílných jazykových variací inventáře SD3.

### **Doporučení pro další výzkumy**

Chybějící studie DT se sledovaným faktorem profese v ČR znemožňuje komparaci dat pouze z českého prostředí. Pro rozšíření poznatků by tedy bylo vhodné v ČR provést dostatečně robustní studie DT v kariérním kontextu u různých profesí a dále reagovat na požadavky dostupnosti relevantních informací v problematice DT v pracovním prostředí ze strany manažerů HR, a propojit tak vědu s praxí.

Vzhledem k zaznamenání odlišnosti ve výzkumném vzorku by se další studie mohla zaměřit také na ověření skutečnosti, zda lidé v povolání učitel s věkem nabírají

„zkušenosti“ stratégů machiavelistů a skórují v tomto averzním rysu výše s rostoucím věkem, či zda byly v této předkládané práci pozorované hodnoty u učitelů v dimenzi machiavelismus/faktoru věk pouhým náhodným jevem. Podporu dalšího výzkumu tímto směrem mohou poskytnout také výsledky studie ruských učitelů – Lenkov (2018), který zaznamenal zvyšující se míru machiavelismu se zvyšujícím se věkem u skupiny univerzitních učitelů.

Pro využití výzkumu v praxi, např. v multikulturním pracovním prostředí, by bylo užitečné porovnávat data se zahraničními studii u různých profesí v míře dosažených skóru DT v běžném rozmezí i pro skórování „nad normu“. Jak studie dokládají, mezi jednotlivými kulturami mohou být v osobnostních rysech značné rozdíly.

### **Doporučení pro HRM**

Zjištění a výsledky předkládané práce je možné implementovat do pracovní praxe. Teoretickou část práce lze doporučit jako podpůrný materiál poskytující ucelené informace o problematice DT v pracovním prostředí, a podpořit tak edukaci HR manažerů, personalistů i majitelů firem. Pro účely prevence nežádoucího chování osobností s rysy DT, předcházení destabilizace a destruktivních důsledků ve společnostech je stěžejní kapitola „Obranné mechanismy proti temným osobnostem“ – prevence při náborových procesech, diagnostické metody, pravidelné revidování záznamů, sledování varovných příznaků a korporátní obranné mechanismy.

Inventář SD3 zvolený pro empirickou část práce, tak jako psychodiagnostické metody obecně, je vhodné používat uvážlivě a zařadit nejlépe do baterie metod spolu s nedotazníkovými diagnostickými technikami, např. při náborových procesech, programu plánování nástupnictví, pro rozvoj zaměstnanců v rámci development center, pro talent programy či leadership programy. Získaná data je žádoucí vyhodnocovat pouze proškoleným odborníkem, optimálně se vzděláním v oblasti psychologie. Inventář SD3 je možné použít i pro aplikovaný výzkum v prostředí konkrétní organizace.

## ZÁVĚR

Fenomén „Temná triáda“ (Dark Triad – dále jen DT), neklinický narcismus, machiavelismus a neklinická psychopatie je pro neobornou veřejnost často velkou neznámou a v mnoha případech se o něj lidé začínají zajímat teprve ve chvíli, kdy se s antisociálním chováním setkají a musí čelit jeho negativním následkům.

Za nejsilnější prediktor chování jedince v pracovním prostředí lze považovat jeho osobnost, ale mnozí jedinci s rysy DT díky šarmu, sebevědomí, odpovědním v rámci sociální desirability a vysoké inteligenci projdou přijímacím řízením bez většího povšimnutí. Struktura osobností s rysy DT a skryté averzní chování následně může ohrozit strategii zdravé pro-etické firemní kultury a udržení dlouhodobé prosperity.

Variabilitou struktury vlastností jednotlivých rysů DT se zabývá mnoho odborníků, ale vztahu DT a faktoru profese je ve studiích věnována nízká pozornost. Dosavadní zahraniční výzkumy DT v profesním kontextu poukazují na vyšší výskyt a vyšší dosahovanou míru averzních rysů DT v oborech zaměřených na status či výkon a nižší skórování v rysech DT u pomáhajících profesí (Dutton, 2019; Lyons, 2019; Čopková a Jendřejáková, 2020). Dále byly zaznamenány významné genderové rozdíly v rysech DT, vyšších skóre dosahují muži (Furnham et al., 2013; Jonason a Davis, 2018; Rogoza et al., 2021) a obvykle se míra rysů v jednotlivých dimenzích DT snižuje se zvyšujícím se věkem (Mejzlíková et al., 2018; Götz, Bleidorn a Rentfrow, 2020).

Empirická část této práce se v návaznosti na dosavadní studie zaměřila na zachycení výskytu a ověřování významnosti rozdílů ve vlastnostech DT – narcismu, machiavelismu a psychopatie u vybraných profesí. Pro účely výzkumu byla zvolena kvantitativní metoda s použitím sebehodnotící škály Short Dark Triad (SD3), která se ukazuje jako vhodný nástroj pro náborové a další personální procesy.

Předkládaný výzkum zaznamenal odlišnou strukturu vlastností DT u dvou zkoumaných profesních skupin „obchodník, obchodní zástupce“ (dále jen „obchodník“) a „pedagogický pracovník, učitel“ (dále jen „učitel“) a poukázal na určitá specifika v těchto profesních skupinách v jednotlivých dimenzích DT. Profese obchodník jakožto zástupce konkurenčního oboru dosáhla ve všech škálách SD3 – narcismus, machiavelismus i psychopatie – vyšších skóre než učitelé zastupující pomáhající

profesi. Obchodníci skórovali nejvýše ve škále narcismus, oproti tomu učitelé dosáhli nejvyšší míry u machiavelismu. Zajímavostí ve výzkumu je neočekávaný výsledek v souboru učitelů u škály machiavelismus a faktoru věku, stoupající tendence míry rysu se zvyšujícím se věkem v kategorii od 31 let výše. Další zajímavostí je stejný podíl výskytu averzního rysu neklinické psychopatie „nad normu“ u obchodníků i učitelů (3 %). V celém výzkumném vzorku ve škále psychopatie sice obchodníci dosáhli vyššího průměrného skóru než učitelé, ale rozdíl nebyl oproti dalším dvěma dimenzím DT statisticky významný. Signifikantní výsledky byly zaznamenány také u faktoru pohlaví, muži skórovali výše než ženy. Pro ověření výsledků, které se odchyľují od dosavadních zjištění, by bylo vhodné provést další výzkumná šetření.

Specifické struktury rysů DT, které jsou u odlišných profesních zaměření více či méně zdůrazněné, byly porovnávány také mezikulturně. Komparace výsledků vlastního výzkumu a dosavadních studií DT poukázala na rozdíly, např. slovenský vzorek ze studie Čopkové a Jendrejákové (2020) vykazuje výrazně vyšší míru rysů DT jak ve sféře obchodní, tak ve vzdělávání než český vzorek této práce. Velice markantní rozdíl při porovnání studií byl zaznamenán ve škále machiavelismus při zúžení vzorku pouze na mužské pohlaví, kdy u slovenských studentů ekonomie ze studie autorů Bogdanović, Vetráková a Filip (2018) bylo shledáno skórování „nad normu“ ve 24 % oproti vlastním výsledkům výzkumu, kde muži obchodníci skórovali ve škále machiavelismus „nad normu“ v 8 % a muži učitelé pouze ve 2 % případů. Jak studie dokládají, mezi jednotlivými kulturami mohou být v osobnostních rysech znatelné rozdíly. Budoucí výzkumy s interkulturní komparací rysů DT v profesním kontextu s přihlédnutím na intervenující proměnné tak mohou přinášet zajímavé poznatky pro oblast HRM, zejména pro společnosti s multikulturním pracovním prostředím či při zaměstnávání zahraničních pracovníků při nedostatku kvalifikovaných pracovních sil na českém pracovním trhu.

Přínosem předkládané práce je možnost aplikace získaných poznatků do praxe. Znalosti o DT – narcismu, machiavelismu a psychopatii mohou zvýšit edukaci v prevenci nežádoucích patologických jevů na pracovišti a manažerům mohou umožnit dosahování pozitivních změn v oblasti HRM. Domníváme se, že znalost a používání vhodné

diagnostiky osobnostních rysů DT může být dokonce nositelem konkurenční výhody firem, korporátních, státních či jiných organizací.

Závěrem lze konstatovat, že použitím stanovených výzkumných metod a inventáře SD3 se podařilo zachytit výskyt rysů DT a testováním hypotetických výroků ověřit významnost rozdílů ve vlastnostech DT u vybraných povolání. Vzhledem k faktu, že v ČR studie DT zaměřené na faktor profese chybí, empirický výzkum poskytl nové poznatky k tématu DT v profesním kontextu, cíle práce byly naplněny.

## LITERATURA

AMES, Daniel R., Paul ROSE a Cameron P. ANDERSON. The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality* [online]. 2006, **40**(4), 440-450 [cit. 2021-04-01]. ISSN 0092-6566. Dostupné z: doi:10.1016/j.jrp.2005.03.002

ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. vyd. 2. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.

BABIAK, Paul a Robert D. HARE. *Hadi v oblecích, aneb, Psychopat jde do práce*. Praha: Academia, 2014. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2366-7.

BABIAK, Paul, Craig S. NEUMANN a Robert D. HARE. Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law* [online]. 2010, n/a-n/a [cit. 2021-04-01]. ISSN 07353936. Dostupné z: doi:10.1002/bsl.925

BARTOŠ, František. Širší souvislosti neklinického narcismu: profesní život, komunikace a sebekontrola. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* [online]. 2010, **46**(5), 745-769 [cit. 2021-04-01]. ISSN 00380288. Dostupné z: doi:10.13060/00380288.2010.46.5.03

BERECZKEI, Tamás. *Machiavellianism: The Psychology of Manipulation* [online]. Milton: Taylor & Francis Group, 2017 [cit. 2021-04-01]. ISBN 9781351605595. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

BLICKLE, Gerhard, Nora SCHÜTTE a Hanna A. GENAU. Manager psychopathy, trait activation, and job performance: a multi-source study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2018, **27**(4), 450-461 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1359-432X. Dostupné z: doi:10.1080/1359432X.2018.1475354

BODDY, Clive R. The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis. *Journal of Business Ethics* [online]. 2011, **102**(2), 255-259 [cit. 2021-04-01]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: doi:10.1007/s10551-011-0810-4

BOGDANOVIĆ, Mario, Milota VETRÁKOVÁ, Stanislav FILIP a Manuela TVARONAVIČIENĚ. Dark triad characteristics between economics & business students in Croatia & Slovakia: what can be expected from the future employees? *Entrepreneurship and Sustainability Issues* [online]. 2018, **5**(4), 967-991 [cit. 2021-9-27]. ISSN 2345-0282. Dostupné z: doi:10.9770/jesi.2018.5.4(19)

BONELLI, Raphael M. *Mužský narcismus: jak ho pochopit a proměnit*. Přeložil Petr BABKA. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1295-9.

BOOK, Angela, Tabitha METHOT, Nathalie GAUTHIER, Ashley HOSKER-FIELD, Adelle FORTH, Vernon QUINSEY a Danielle MOLNAR. The Mask of Sanity Revisited: Psychopathic Traits and Affective Mimicry. *Evolutionary Psychological Science* [online]. 2015, **1**(2), 91-102 [cit. 2021-03-07]. ISSN 2198-9885. Dostupné z: doi:10.1007/s40806-015-0012-x

BOUNCKEN, Ricarda, Beate CESINGER a Victor TIBERIUS. Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy of top managers: Can Entrepreneurial Orientation secure performance. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* [online].



2020, **12**(3) [cit. 2021-04-01]. ISSN 1742-5360. Dostupné z: doi:10.1504/IJEV.2020.107932

BROOKS, Nathan a Katarina FRITZON. RETRACTED ARTICLE: Psychopathic personality characteristics amongst high functioning populations. *Crime Psychology Review* [online]. 2016, **2**(1), 22-44 [cit. 2021-01-16]. ISSN 2374-4006. Dostupné z: doi:10.1080/23744006.2016.1232537

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

CLECKLEY, Dr. Hervey M. *The Mask Of Sanity: An Attempt To Clarify Some Issues About the So-Called Psychopathic Personality 3rd Edition*, Hauraki Publishing, 2016. ISBN 9781786258397.

COLLISON, Katherine L., Susan SOUTH, Colin E. VIZE, Joshua D. MILLER a Donald R. LYNAM. Exploring Gender Differences in Machiavellianism Using a Measurement Invariance Approach. *Journal of Personality Assessment* [online]. 2020, **103**(2), 258-266 [cit. 2021-02-28]. ISSN 0022-3891. Dostupné z: doi:10.1080/00223891.2020.1729773

ČOPKOVÁ, Radka a Anastázia ARAŇOŠOVÁ. The Relationship of Dark Triad and Job Satisfaction among Helping Professionals. *Človek a spoločnosť* [online]. 2020, **23**(3) [cit. 2021-8-21]. ISSN 13353608. Dostupné z: doi:10.31577/cas.2020.03.574

ČOPKOVÁ, Radka a Annamária JENDREJÁKOVÁ. Dark Triad in the context of career choice. *Sociální pedagogika / Social Education* [online]. 2020, **8**(2), 44-58 [cit. 2021-8-21]. ISSN 18058825. Dostupné z: doi:10.7441/soced.2020.08.02.03

DÁDERMAN, Anna M. a Carina RAGNEŠTÁL-IMPOLA. Workplace bullies, not their victims, score high on the Dark Triad and Extraversion, and low on Agreeableness and Honesty-Humility. *Heliyon* [online]. 2019, **5**(10) [cit. 2021-04-01]. ISSN 24058440. Dostupné z: doi:10.1016/j.heliyon.2019.e02609

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Přeložil Karel BALCAR. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-505-9.

DUTTON, Kevin. *Moudrost psychopatů: svatí, špioni a sérioví vrazi*. Přeložil Renata ČERVENKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1462-5.

FALLON, James H. *Psychopat v mém mozku: neurovědcova cesta k odhalení jeho temného já*. Přeložil Vojtěch PIŠL. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1503-5.

FROMM, Erich. *Lidské srdce - jeho nadání k dobru a zlu*. Praha: Mladá fronta, 1969. Ypsilon.

FURNHAM, Adrian, Steven C. RICHARDS a Delroy L. PAULHUS. The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review. *Social and Personality Psychology Compass* [online]. 2013, **7**(3), 199-216 [cit. 2021-02-15]. ISSN 17519004. Dostupné z: doi:10.1111/spc3.12018

GÉRINGOVÁ, Jitka. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-394-3.

GÖTZ, Friedrich M., Wiebke BLEIDORN a Peter J. RENTFROW. Age differences in Machiavellianism across the life span: Evidence from a large-scale cross-sectional study. *Journal of Personality* [online]. 2020, 88(5), 978-992 [cit. 2021-10-10]. ISSN 0022-3506. Dostupné z: doi:10.1111/jopy.12545

HARE, Robert D. Psychopathy, the PCL-R, and criminal justice: Some new findings and current issues. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* [online]. 2016, 57(1), 21-34 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1878-7304. Dostupné z: doi:10.1037/cap0000041

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

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

HONZÁK, Radkin a František HONZÁK. *Čas psychopatů*. Praha: Galén, [2018]. ISBN 978-80-7492-384-5.

HOUBOVÁ, Petra, Ján PRAŠKO, Marek PREISS a Erik HERMAN. Narcistická porucha osobnosti–diagnostika a léčba. *Psychiatrie pro praxi*, 2005, (1), 18-25.

CHRISTIE, Richard a Florence L. GEIS. *Studies in Machiavellianism* [online]. New York/London: Academic Press, 1970. Elsevier, 1970 [cit. 2021-04-01]. ISBN 978-0-12-174450-2. Dostupné z: doi:10.1016/C2013-0-10497-7

JONASON, Peter K. a Mark D. DAVIS. A gender role view of the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences* [online]. 2018, 125, 102-105 [cit. 2021-7-21]. ISSN 01918869. Dostupné z: doi: 10.1016/j.paid.2018.01.004

JONES, Daniel N. a Delroy L. PAULHUS. Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment* [online]. 2014, 21(1), 28-41 [cit. 2021-02-21]. ISSN 1073-1911. Dostupné z: doi:10.1177/1073191113514105

JONES, Daniel N. a Delroy L. PAULHUS. *Machiavellianism*. In Leary, Mark R. a Rick H. Hoyle (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York/London: The Guilford Press, 2009, s. 93-108. ISBN 978-1-59385-647-2.

KAISER, Robert B., James M. LEBRETON a Joyce HOGAN. The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior. *Applied Psychology* [online]. 2015, 64(1), 55-92 [cit. 2021-04-01]. ISSN 0269994X. Dostupné z: doi:10.1111/apps.12024

KERNBERG, Otto. Borderline Personality Organization. *Journal of the American Psychoanalytic Association* [online]. 1967, 15(3), 641-685 [cit. 2021-02-28]. ISSN 0003-0651. Dostupné z: doi:10.1177/000306516701500309

KOHUT, Heinz. *The analysis of self: the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorder*. New York: International Universities Press, 1971.

KOUKOLÍK, František. *Sociálně úspěšní psychopati, aneb, Vzpoura deprivantů 1996-2020*. Praha: Galén, 2020. ISBN 978-80-7492-473-6.

KOUKOLÍK, František. *Mocenská posedlost*. Vydání druhé, přepracované. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3916-1.

KOUKOLÍK, František. *Machiaveliánská inteligence: eseje ze třetí kultury v roce 2000*. Ilustroval Miroslav BARTÁK. Praha: Makropulos, 1999. ISBN 80-86003-26-4.

KOWALSKI, Christopher Marcin, Philip A. VERNON a Julie Aitken SCHERMER. Vocational interests and dark personality: Are there dark career choices? *Personality and Individual Differences* [online]. 2017, 104, 43-47 [cit. 2021-8-21]. ISSN 01918869. Dostupné z: doi: 10.1016/j.paid.2016.07.029

LENKOV, Sergey L. *The Dark Triad Of Personality In Kindergarten, School And University Teachers* [online]. In: 2018-11-23, s. 352-367 [cit. 2021-9-26]. Dostupné z: doi:10.15405/epsbs.2018.11.02.39

LYONS, Minna. *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. [online]. San Diego: Elsevier Science & Technology, 2019, [cit. 2021-01-16]. ISBN 978-0-12-814291-2. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

MACHIARELLI, Niccolò. *Vladař*. Přeložil Josef HAJNÝ. Praha: XYZ, 2007. ISBN 978-80-87021-73-6.

MATHIEU, Cynthia a Paul BABIAK. Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences* [online]. 2015, 87, 8-12 [cit. 2021-01-12]. ISSN 01918869. Dostupné z: doi:10.1016/j.paid.2015.07.016

MEJZLÍKOVÁ, Tereza, Marek PREISS, Jana MALIŇÁKOVÁ, Miloslava RAISOVÁ a Eva BOLCEKOVÁ. Česká validizační studie škály Krátká temná trojice (Short Dark Triad, SD3). *Aplikovaná psychologie*. Praha: © Vysoká škola aplikované psychologie Praha, 2018, 5/2018(III.), 255-270. ISSN 2336-8276.

MILLER, Joshua D., Brian J. HOFFMAN, Eric T. GAUGHAN, Brittany GENTILE, Jessica MAPLES a W. KEITH CAMPBELL. Grandiose and Vulnerable Narcissism: A Nomological Network Analysis. *Journal of Personality* [online]. 2011, 79(5), 1013-1042 [cit. 2021-02-21]. ISSN 00223506. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x

*MKN-10: Mezinárodní klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů: desátá revize: obsahová aktualizace k 15. 5. 2020: Tabeleární část* [online]. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR 2019, 2020 [cit. 2021-04-01]. ISBN 978-80-7472-168-7. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008312/mkn-10-tabelarni-cast-20200515.pdf>

MONAGHAN, Conal, Boris BIZUMIC, Todd WILLIAMS a Martin SELBOM. Two-dimensional Machiavellianism: Conceptualization, theory, and measurement of the views and tactics dimensions. *Psychological Assessment* [online]. 2020, 32(3), 277-293 [cit. 2021-02-12]. ISSN 1939-134X. Dostupné z: doi:10.1037/pas0000784

MUTSCHMANN, Martin, Tim HASSO a Matthias PELSTER. Dark Triad Managerial Personality and Financial Reporting Manipulation. *SSRN Electronic Journal* [online]. 2020 [cit. 2021-04-01]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.3669165

NAVARRO, Joe a Toni Sciarra POYNTER. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi: příručka bývalého agenta FBI*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5487-1.

O'BOYLE, Ernest H., Donelson R. FORSYTH, George C. BANKS a Michael A. MCDANIEL. A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2012, **97**(3), 557-579 [cit. 2021-01-17]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/a0025679

OREL, Miroslav et al. *Psychopatologie*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3737-9.

O'REILLY, Charles A. a Jennifer A. CHATMAN. Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. *California Management Review* [online]. 2020, **62**(3), 5-27 [cit. 2021-02-21]. ISSN 0008-1256. Dostupné z: doi:10.1177/0008125620914989

OVIDIUS a ČERVENKA, Jan. *Básně Publia Ovidia Nasona, I: Proměn zpěv I.-VII*. V Praze: A. Storch syn, 1885. s. 90.

PAULHUS, Delroy L. *Dark Triad of Personality (D3-Short)*. Measurement Instrument Database for the Social Science. [online]. May 2014 [cit. 2021-8-10]. Dostupné z: [http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/Paulhus\\_measures/SD3.1.1.doc](http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/Paulhus_measures/SD3.1.1.doc)

PAULHUS, Delroy L., Craig S. NEUMANN, Robert D. HARE, Kevin M. WILLIAMS a James F. HEMPHILL. *Self-report psychopathy scale 4th edition (SRP 4) manual*. [online]. MHS, Multi-Health Systems Incorporated, 2017 [cit. 2022-1-16]. Dostupné z: <https://storefront.mhs.com/collections/srp-4>

PAULHUS, Delroy L a Kevin M WILLIAMS. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality* [online]. 2002, **36**(6), 556-563 [cit. 2021-02-21]. ISSN 00926566. Dostupné z: doi:10.1016/S0092-6566(02)00505-6

PRAŠKO, Ján et al. *Poruchy osobnosti*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-737-x.

RABOCH, Jiří, Michal HRDLIČKA, Pavel MOHR, Pavel PAVLOVSKÝ a Radek PTÁČEK, ed. *DSM-5®: diagnostický a statistický manuál duševních poruch*. Praha: Hogrefe - Testcentrum, 2015. ISBN 978-80-86471-52-5.

RASKIN, Robert a Howard TERRY. A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1988, **54**(5), 890-902 [cit. 2021-02-15]. ISSN 1939-1315. Dostupné z: doi:10.1037/0022-3514.54.5.890

RESSLER, Robert K., Ann W. BURGESS, Roger L. DEPUE, John E. DOUGLAS a Robert R. HAZELWOOD. 'Crime scene and profile characteristics of organized and disorganized murderers', *FBI Law Enforcement Bulletin*, [online]. 1985, **54**(8), 18-26. [cit. 2021-04-01]. ISSN 0014-5688. Dostupné z: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/crime-scene-and-profile-characteristics-organized-and-disorganized>

RESSLER, Robert K., John E. DOUGLAS, Nicholas A. GROTH a Ann W. BURGESS. Offender profiles: A multidisciplinary approach. *FBI law enforcement bulletin* [online]. 1980, 49(9), 16-20. [cit. 2021-04-01]. ISSN 0014-5688. Dostupné z: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/offender-profiles-multidisciplinary-approach>

RIEGEL, Karel, Ondřej PĚČ a Kamil KALINA. *Poruchy osobnosti v 21. století: Diagnostika v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1596-7.

ROGOZA, Radosław, Magdalena ŻEMOJTEL-PIOTROWSKA, Peter K. JONASON, et al. Structure of Dark Triad Dirty Dozen Across Eight World Regions. *Assessment* [online]. 2021, 28(4), 1125-1135 [cit. 2021-7-21]. ISSN 1073-1911. Dostupné z: [doi:10.1177/1073191120922611](https://doi.org/10.1177/1073191120922611)

RÖHR, Heinz-Peter. *Narcismus - vnitřní žalář: vznik poruchy, průběh a možnosti jejího překonání*. Vydání třetí. Přeložil Petr PATOČKA. Praha: Portál, 2016. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-262-1080-1.

SIMON, George K. *Vlci v rouše beránčím: jak odhalit skryté manipulátory a bránit se jim*. Přeložil Adéla BARTLOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5653-0.

SPURK, Daniel, Anita C. KELLER a Andreas HIRSCHI. Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science* [online]. 2015, 7(2), 113-121 [cit. 2021-02-07]. ISSN 1948-5506. Dostupné z: [doi:10.1177/1948550615609735](https://doi.org/10.1177/1948550615609735)

WINK, Paul. Two faces of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1991, 61(4), 590-597 [cit. 2021-02-15]. ISSN 1939-1315. Dostupné z: [doi:10.1037/0022-3514.61.4.590](https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.4.590)

## Internetové zdroje

ČSÚ [Český statistický úřad]. A22 Počty zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy v jednotlivých zaměstnáních: ROK/YEAR 2020 [tabulka]. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 24.5.2021 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2020>

Dr. Kevin Dutton [online]. London, c2020 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.drkevindutton.com/about/>

MŠMT. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2020: Vzdělávání v roce 2020 v datech* [online]. Praha: MŠMT, 2021 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vyrocnizpravy-o-stavu-a-rozvoji-vzdelavani-v-ceske-1>

NSP: NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha: 2017 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace>

RAKOWSKY, Judy. The Minds behind Mindhunter: Professor Ann Burgess and former FBI Special Agent John Douglas tell the true stories behind the gripping Netflix series. *BOSTON COLLEGE Connell School of Nursing* [online]. © 2020 Trustees of Boston College, 2019, January 10, 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.bc.edu/bc-web/schools/cson/cson-news/TheMindsbehindMindhunter.html>

*Raphael m bonelli: Univ.-Doz. Dr. med. Dr. scient.* [online]. Wien [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.rafael-bonelli.com/>

RHODEWALT, Frederick. "Narcissism". *Encyclopedia Britannica*, [online]. 2020 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/science/narcissism>

*Ryba smrdí od hlavy [I am <fishead() [dokumentární film].* Režie Misha VOTRUBA a Václav DEJČMAR. USA, 2011. ČT, 2013. ČT2, 17. 11. 2013 20:00. V digitalizované podobě dostupný: *Ryba smrdí od hlavy – Psychopati.* In: *Youtube* [online]. 14.9.2014 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=FlpNaIiK0X0&t=58s>. Kanál uživatele picollka.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Poruchy osobnosti dle MKN-10 .....	5
Tabulka 2: Diagnostická kritéria pro stanovení poruchy osobnosti, sekce II v DSM-5... 6	6
Tabulka 3: Diagnostická kritéria MKN-10 pro F60.8 – narcistická porucha osobnosti. 14	14
Tabulka 4: Účinky narcistických vůdců na organizace .....	16
Tabulka 5: Diagnostická kritéria MKN-10 pro F60.2 – disociální porucha osobnosti... 28	28
Tabulka 6: Normy SD3.1.1 .....	40
Tabulka 7: Rozložení profesních skupin dle počtu – pohlaví, věková kategorie .....	46
Tabulka 8: Korelace škály SD3 .....	48
Tabulka 9: Vlastnosti jednotlivých položek SD3 .....	49
Tabulka 10: Hrubé skóry škály DT – dle profese a pohlaví (N = 224) .....	50
Tabulka 11: Výskyt skóru nad normu ve vzorku obchodníků a učitelů (N = 224) .....	51
Tabulka 12: Shapiro-wilk test – škály DT a profese .....	55
Tabulka 13: Analýza rozptylu pro narcismus – profese .....	56
Tabulka 14: Analýza rozptylu pro machiavelismus – profese.....	56
Tabulka 15: Analýza rozptylu pro psychopatii – profese .....	57
Tabulka 16: Analýza rozptylu pro jednotlivé škály DT – pohlaví .....	58
Tabulka 17: Analýza rozptylu pro narcismus u souboru mužů – profese .....	58
Tabulka 18: Analýza rozptylu pro narcismus u souboru ženy – profese .....	59

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Genderové složení výzkumného vzorku .....	45
Graf 2: Genderové složení výzkumného vzorku v profesích .....	45
Graf 3: Věkové kategorie – složení výzkumného vzorku.....	46
Graf 4: Věkové kategorie – složení výzkumného vzorku v profesích.....	47
Graf 5: Grafické znázornění korelace škály SD3 .....	48
Graf 6: Histogramy skóre škály SD3.....	49
Graf 7: DT a rozdíl v profesích.....	50
Graf 8: Škály DT – rozdíly v pohlaví .....	52
Graf 9: Narcismus – rozdíl mezi profesemi u souboru mužů a souboru žen.....	52
Graf 10: Machiavelismus – rozdíl mezi profesemi u souboru mužů a souboru žen.....	53
Graf 11: Psychopatie – rozdíl mezi profesemi u souboru mužů a souboru žen.....	53
Graf 12: Věk a hrubé skóre škály DT u celého vzorku .....	54
Graf 13: Věk a hrubé skóre škály machiavelismus u profesních skupin.....	54



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Grafické srovnání studií

# Příloha 1 – Dotazník

Dobrý den,

tento dotazník je zcela ANONYMNÍ a je určen pro osoby starší 18 let, s pracovní zkušeností v profesi

**obchodník, obchodní zástupce**

**nebo**

**pedagogický pracovník, učitel**

Dotazník obsahuje 29 tvrzení, která popisují postoje, vnímání a chování v různých situacích. Získaná data budou cenným zdrojem pro analýzu výzkumné části studijní práce. Předpokládaný čas vyplnění je 5 až 10 minut.

## 1. Rád/a se seznamuji se známými osobnostmi.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

## 2. Důležité lidi je nutné si získat na svoji stranu, ať to stojí, co to stojí.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

## 3. Je pravda, že umím být na ostatní zlý/zlá.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

## 4. Preferuji zimu před létem.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

## 5. Nikdy jsem neporušil/a zákon.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**6. Stalo se mi, že mne lidé porovnávali se známými osobnostmi.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**7. Většina lidí je zmanipulovatelná.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**8. Vyhýbám se nebezpečným situacím.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**9. Rád/a zpochybňuji autority.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**10. Co se týče spánku, jsem spíše „ranní ptáče“ než „noční sova“.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**11. Je chytré sbírat informace o druhých, které v budoucnu můžeme proti nim použít.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**12. Většina činností ve skupině lidí je beze mě nudná.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**13. Slíbím cokoli, hlavně abych dostal/a to, co chci.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**14. Jsou věci, které je dobré před ostatními tajit, protože je nepotřebují vědět.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**15. Mám radši slané věci než sladké.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**16. Ostatní mne vnímají jako přirozeného vůdce.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**17. Baví mě sex s lidmi, které sotva znám.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**18. Při mstě je dobré počkat si na vhodný okamžik.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**19. Jsem průměrný člověk.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**20. Dnes jsem bez energie.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**21. Lidé, kteří si se mnou zahrávají, toho vždycky litují.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**22. Vím o sobě, že jsem jedinečný/á, protože to o mně ostatní říkají.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**23. Snažím se vyvarovat přímým konfliktům s ostatními, protože nikdy nevím, kdy je budu v budoucnu potřebovat.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**24. Lidé o mně často říkají, že jsem jako neřízená střela.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**25. Nesnáším být středem pozornosti.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**26. Rád/a chytře manipuluji s lidmi ve svůj vlastní prospěch.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**27. Cítím se trapně, když mi někdo skládá poklonu.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**28. Odplata musí být rychlá a nepříjemná.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**29. Plánuji věci pro své vlastní dobro a ne pro dobro ostatních.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď, podle toho, jak s výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.*

- Zcela nesouhlasím    Částečně nesouhlasím    Něco mezi    Částečně souhlasím    Zcela souhlasím

**Zbývají poslední otázky: Jste žena, nebo muž?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ŽENA    MUŽ

**Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- 18–30    31–45    46–60    61 nebo více let

**Ve které profesi pracujete?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Obchodník, obchodní zástupce  
 Pedagogický pracovník, učitel

**V jaké škole působíte?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Mateřská škola    Základní škola    Střední škola

### Kolik let pracujete ve své profesi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- méně než 3 roky
- více než 3 roky

### Na jaké pozici pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

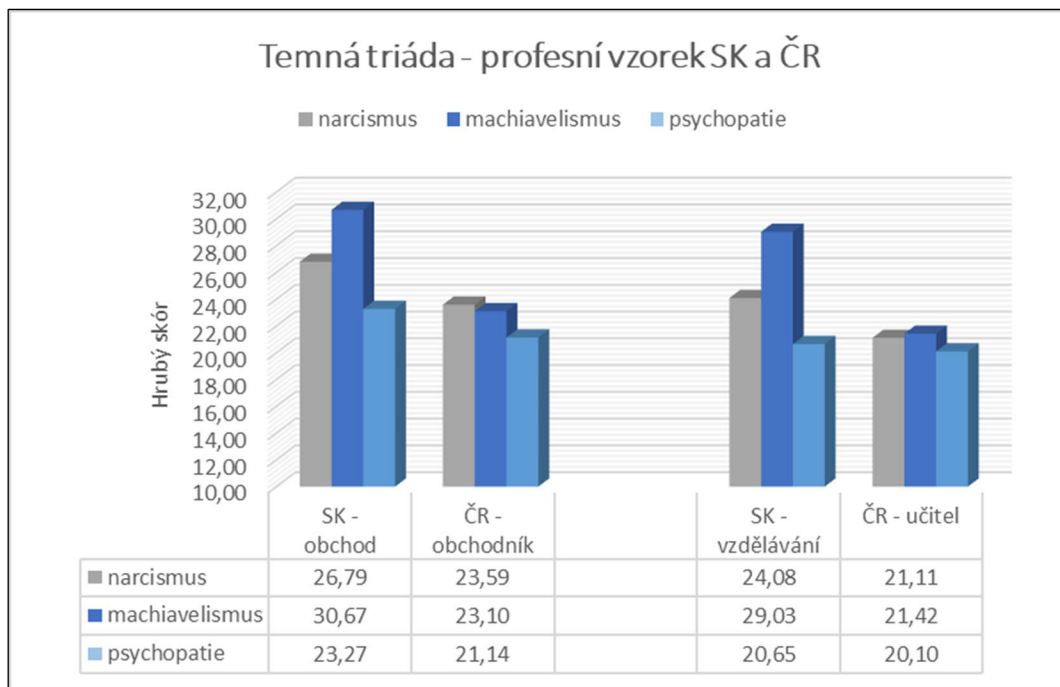
- Vedoucí pozice (řídí a vede podřízené)
- Člen pracovního týmu (bez podřízených)

MNOHOKRÁT DĚKUJI za Vaše odpovědi, velmi si cením ochoty a času, který jste dotazníku věnovali.

Nyní stiskněte modré tlačítko **ODESLAT**.

## Příloha 2 – Grafické srovnání studií

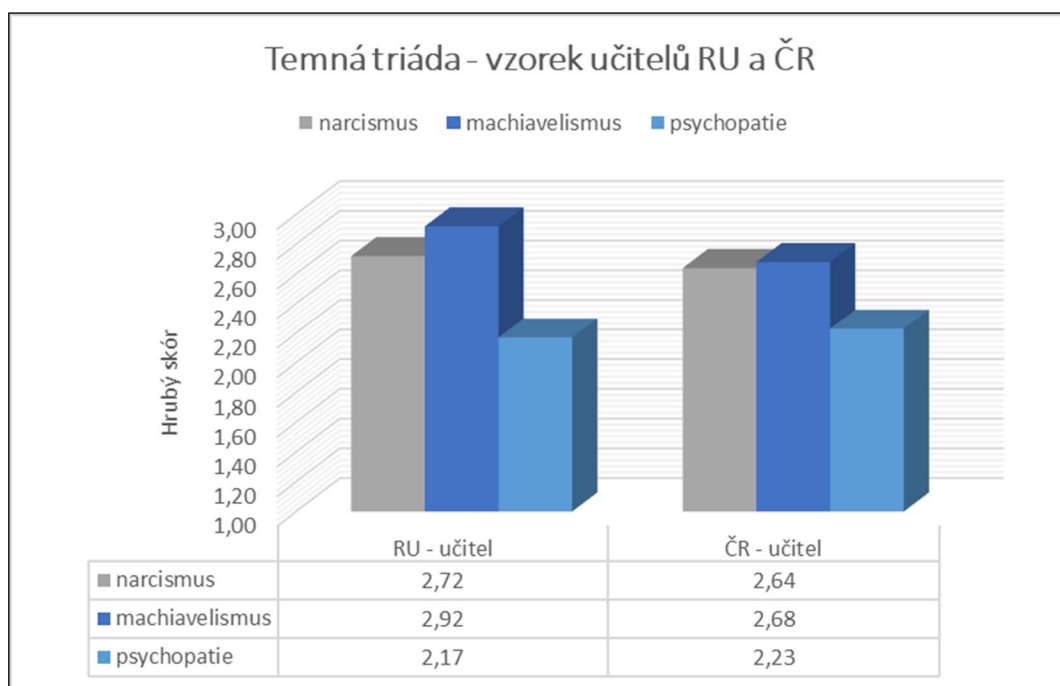
**Graf A:** Faktor profese – srovnání studie Čopková a Jendrejáková (2020) a vlastního výzkumu



Pozn.: hrubý skóre odvozený ze součtu jednotlivých položek

Zdroj: SK – upraveno dle Čopková a Jendrejáková (2020); ČR – vlastní výsledky výzkumu

**Graf B:** Faktor profese – srovnání učitelů ZŠ a SŠ studie Lenkov (2018) a vlastního výzkumu

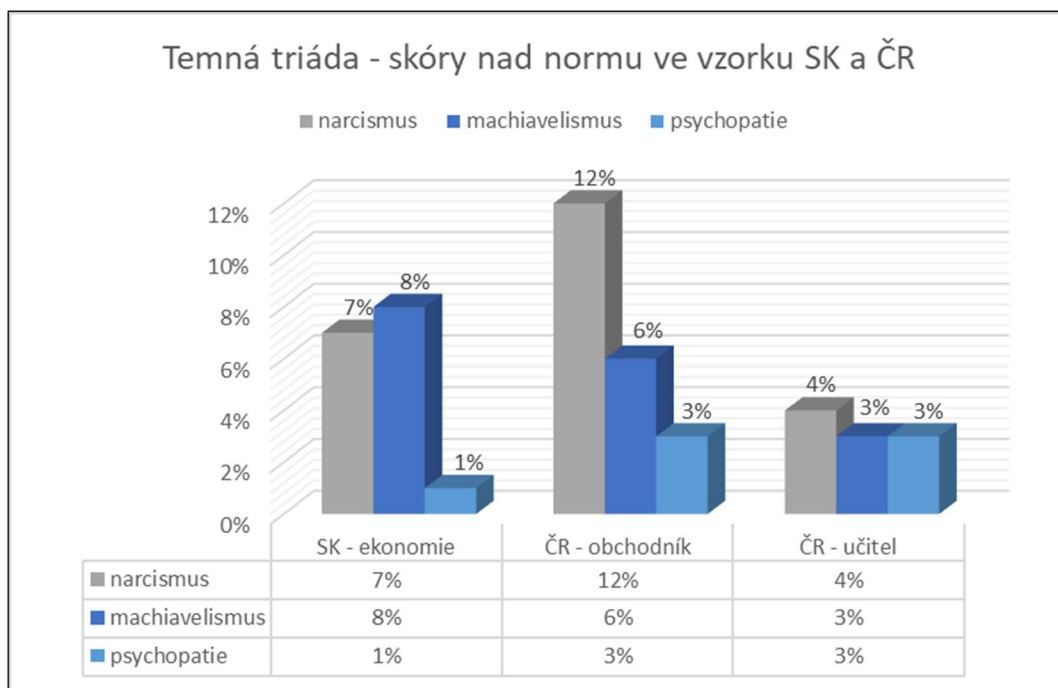


Pozn.: hrubý skóre odvozený z průměru skóreů jednotlivých položek

Zdroj: RU – upraveno dle Lenkov (2018); ČR – vlastní výsledky výzkumu



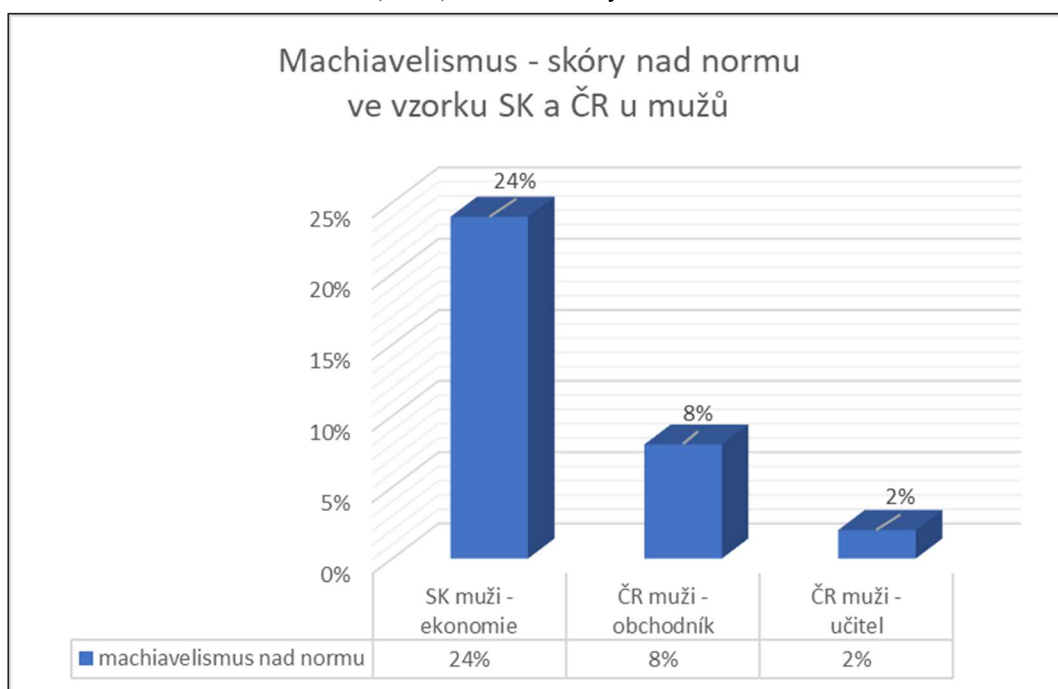
**Graf C: Výskyt rysů DT „nad normu“ – srovnání studie Bogdanović et al. (2018) a vlastního výzkumu**



Pozn.: dle normy Paulhus (2014)

Zdroj: SK – upraveno dle Bogdanović et al. (2018); ČR – vlastní výsledky výzkumu

**Graf D: Výskyt machiavelismu „nad normu“ u MUŽŮ – srovnání studie Bogdanović et al. (2018) a vlastního výzkumu**



Pozn.: dle normy Paulhus (2014)

Zdroj: SK – upraveno dle Bogdanović et al. (2018); ČR – vlastní výsledky výzkumu