

PORUCHY OSOBNOSTI A PRACOVNÍ UPLATNĚNÍ PERSONALITY DISORDERS IN THE WORKPLACE

Barbora Pánková, Lenutsa Hrihor

Abstrakt: Článek se zabývá vztahem mezi vybranými poruchami osobnosti (narcistickou, disociální a histrionskou) a pracovním uplatněním. Cílem je zjistit, za jakých podmínek mohou některé rysy těchto poruch podporovat profesní fungování, a kdy naopak představují riziko pro jedince i organizaci. Studie vychází z kvalitativního výzkumu realizovaného formou šesti polostrukturovaných rozhovorů s psychology a psychoterapeuty se zkušeností s diagnostikou poruch osobnosti a pracovním uplatněním klientů. Tematická analýza ukázala, že narcistické rysy (výkonová orientace, potřeba uznání, sebejisté vystupování) mohou být funkční ve vedoucích a obchodních rolích, disociální rysy (nebojácnost, chladnokrevnost, rozhodnost) v profesích s vysokou mírou zodpovědnosti a stresu a histrionské rysy (expresivita, potřeba pozornosti) v uměleckých a performativních profesích. Současně se potvrzuje, že při vyšší míře patologického projevu tyto rysy zvyšují riziko konfliktů, neetického chování a zhoršení psychického stavu. Klíčová je proto adekvátní volba pracovní role, jasný etický a organizační rámec a základní informovanost HR a managementu o poruchách osobnosti. Výsledky podporují dimenzionální pojetí osobnostní patologie a ukazují potřebu dalšího, zejména kvantitativního výzkumu v této oblasti.

Klíčová slova: poruchy osobnosti, narcistická porucha, disociální porucha, histrionská porucha, pracovní prostředí, profesní uplatnění

JEL klasifikace: M12, M54, J24, I10

Abstract: The article examines the relationship between selected personality disorders (narcissistic, dissocial/antisocial and histrionic) and professional functioning. The aim is to identify the conditions under which specific traits associated with these disorders may facilitate work performance and career success, and when they instead constitute a risk for the individual and the

organization. The study is based on qualitative research using six semi-structured interviews with psychologists and psychotherapists experienced in diagnosing personality disorders and in clients' workplace functioning. Thematic analysis showed that narcissistic traits (achievement orientation, need for recognition, confident self-presentation) may be functional in leadership and sales roles; dissocial traits (fearlessness, cool-headedness, decisiveness) in high-responsibility and high-stress professions; and histrionic traits (expressivity, need for attention) in artistic and performative careers. At higher levels of pathology, however, these traits increase the risk of conflict, unethical behaviour and deterioration of mental health. Adequate job-person fit, a clear ethical and organizational framework and basic awareness of personality disorders among HR professionals and managers are therefore crucial. The findings support a dimensional view of personality pathology and highlight the need for further, especially quantitative, research in this field.

Key words: *personality disorders; narcissistic personality disorder; dissocial personality disorder; histrionic personality disorder; workplace; professional functioning*

1 ÚVOD

V odborném i laickém diskurzu jsou poruchy osobnosti převážně spojovány s problematickým chováním, narušením mezilidských vztahů a omezenou schopností jedince adaptovat se na požadavky sociálního prostředí. Tento jednostranně deficitní pohled však může zakrývat situace, v nichž určité osobnostní rysy spojené s poruchami osobnosti nepůsobí pouze jako handicap, ale mohou za specifických podmínek představovat i zdroj výhod v pracovním kontextu.

Předkládaná stať se zaměřuje právě na tuto méně akcentovanou perspektivu. Vychází ze zkušeností z pracovního prostředí a z rozhovorů s odborníky z praxe, které poukazují na případy, kdy vybrané rysy poruch osobnosti nepředstavovaly překážku profesního fungování, nýbrž mohly přispívat k dosažení pracovního úspěchu. Cílem textu je podpořit odbornou diskusi o možném přínosu osob s určitými rysy poruch osobnosti v profesních rolích, jež vyžadují specifické schopnosti, výkonové nastavení a sociální fungování.

Stať se soustředí na tři konkrétní poruchy osobnosti – narcistickou, histrionskou a disociální. Na jejich příkladu analyzuje, za jakých podmínek mohou vybrané rysy těchto poruch v pracovním prostředí působit nejen jako rizikový faktor, ale také jako potenciální zdroj profesního kapitálu.

2 PSYCHICKÉ PORUCHY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Vnímání duševních onemocnění, včetně poruch osobnosti, se historicky vyvíjelo od náboženských a démonologických interpretací směrem k medicínskému a psychologickému pojetí. Již Hippokrates chápal duševní choroby jako poruchu mozku a popsal souvislost mezi temperamentem a tělesnými dispozicemi (Hanák, Ivanová, Potomková, 2015), moderní klasifikace pak osobnost pojímají jako dynamickou organizaci psychobiologického systému, který moduluje adaptaci na zkušenost (Praško, 2009). Poruchy osobnosti představují hluboce zakořeněné, převážně stabilní vzorce myšlení, emocí a chování, jež se významně odchyľují od kulturních norem a vedou k obtížím v sociálním i pracovním fungování (DSM-5; MKN-10, 2023; Raboch et al., 2015).

Přestože jde o relativně častou problematiku v klinické praxi, v pracovním prostředí zůstávají poruchy osobnosti převážně skryté a obestřené stigmatem. Empirické studie ukazují, že veřejnost i přes rostoucí informovanost nadále spojuje duševní onemocnění především s nebezpečností a nespolehlivostí (Scarf et al., 2020). Stigma se významně promítá i do organizací: průzkum Americké psychiatrické asociace (APA, 2020) dokládá, že značná část zaměstnanců se obává hovořit o problémech duševního zdraví na pracovišti z důvodu možných sankcí či znevýhodnění. To komplikuje jak včasné vyhledání pomoci, tak otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci, liniovým managementem a HR.

Pro manažerskou praxi je přitom porozumění poruchám osobnosti dvojnásobně klíčové. Na jedné straně představují tyto poruchy rizikový faktor pro pracovní tým, kvalitu spolupráce, etické chování či bezpečnost práce. Na straně druhé mohou některé rysy – jako vysoká výkonová orientace, schopnost sebezprosažení, tolerance k zátěži či charisma – za určitých podmínek přispívat k profesnímu úspěchu a být v určitých rolích organizací implicitně oceňovány (např. v soutěživém prostředí vrcholového managementu nebo obchodu). Literatura zároveň ukazuje, že kontakt s osobami s duševním onemocněním a

jejich otevřené svědectví patří k neúčinnějším cestám ke snižování stigmatizace (Borenstein, 2020), což je podstatná výzva i pro firemní kulturu a leadership.

2.1 Teorie vlivu narcistické, disociální a histrionské poruchy na pracovní prostředí

Navzdory postupnému posunu v odborném chápání duševních poruch přetrvává v běžné populaci odlišný pohled na psychické a somatické obtíže. Zatímco fyzická onemocnění jsou obvykle vnímána jako běžná součást života, psychické problémy bývají často chápány jako projev osobního selhání či nedostatečné odolnosti. Sdílení duševních obtíží je proto výrazně obtížnější než otevřená komunikace o tělesném zdraví. Výzkum Národního ústavu duševního zdraví ukazuje, že v české populaci by každý osmý respondent ukončil přátelství s člověkem s duševním onemocněním (Holinková, 2016). Stigma se přitom netýká pouze samotných pacientů, ale dopadá i na jejich blízké a pečující osoby (Scarf et al., 2020).

Profesor Graham Thornicroft v této souvislosti hovoří o „konspiraci mlčení“, kdy se lidé s duševními obtížemi obávají své problémy zveřejnit, což následně brání jak vyhledání péče, tak rozvoji kvalitních služeb. Upozorňuje, že i přes významný rozvoj psychiatrii a dostupnost účinné léčby se k odborné péči v Evropě dostává pouze menší část osob s duševním onemocněním a Česká republika není výjimkou (Holinková, 2016). Podobný obraz přináší i data z pracovního prostředí: průzkumy ukazují, že mnoho zaměstnanců se zdráhá hovořit o duševním zdraví či vyhledat odbornou pomoc z obavy před negativními kariérními důsledky (APA, 2020). Pro management to znamená, že významná část psychické zátěže a potenciálních rizik pro výkon i týmové fungování zůstává skryta.

Současně se potvrzuje, že osobní zkušenost a kontakt s lidmi s duševním onemocněním mohou stigmatizaci výrazně snižovat a podporovat ochotu k pomoci (Borenstein, 2020). Firemní politika duševního zdraví, leadership a HR praxe tak hrají klíčovou roli v tom, zda se pracovní prostředí stává zdrojem dalšího zátěže a mlčení, nebo naopak prostorem pro včasnou intervenci a realistické uchopení psychických obtíží – včetně poruch osobnosti.

V návaznosti na uvedený rámec se článek dále opírá o oficiální diagnostické klasifikace, zejména Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-10, 2023) a DSM-5,

které vymezují poruchy osobnosti jako hluboce zakořeněné maladaptivní vzorce chování a prožívání. Na tomto základě jsou následně analyzovány vybrané poruchy osobnosti z klastru B a jejich charakteristické rysy ve vztahu k pracovnímu a manažerskému kontextu.

2.2 Osobnostní struktura a profesní fungování u poruch osobnosti

Na pozadí diagnostických klasifikací poruch osobnosti stojí širší pojetí osobnosti jako výsledku interakce vrozených a získaných charakteristik. Strukturu osobnosti formuje jedinečná kombinace temperamentu – převážně vrozených dispozičních rysů – a charakteru, jenž vzniká v průběhu života jako důsledek učení, socializace a životních zkušeností. Poruchy osobnosti lze v tomto rámci chápat jako výrazné odchylky v temperamentových a charakterových rysech, které se projevují stabilními, jen obtížně měnitelnými vzorci chování a prožívání, přetrvávajícími typicky napříč životním cyklem, i když některé projevy ve vyšším věku mohou slábnout (Praško, 2009).

Temperament bývá definován jako relativně stabilní dispozice k emočním reakcím, míře citlivosti na podněty a typickému způsobu reagování. Je formován interakcí biologických a sociálních faktorů; výchova a sociální prostředí mohou jeho projevy částečně modulovat. Již Hippokrates rozlišoval základní temperamentové typy, pozdější koncepce – například Eysenckovo pojetí dimenzí extraverte–introverze a stability–instability – na tuto tradici navazují a doplňují ji o moderní empirické poznatky (Hanák et al., 2015; Praško, 2009).

Charakter představuje relativně stabilní organizační strukturu osobnosti, která se projevuje v hodnotách, způsobu rozhodování a typických vzorcích chování. Je významně utvářen ranými vztahovými zkušenostmi; psychoanalytická tradice zdůrazňuje vliv interakcí s klíčovými osobami v dětství a rozvoj obranných mechanismů. V současných přístupech je charakter chápán jako ta část osobnosti, která je lépe ovlivnitelná psychoterapií a výchovnými vlivy, zatímco temperament je považován za rigidnější složku, byť i ten může být sekundárně modulován prostředím, léčbou a dlouhodobými vztahy (Praško, 2009).

Výzkumy v oblasti behaviorální genetiky ukazují, že některé osobnostní rysy mají významnou dědičnou složku. Popisuje se například souvislost mezi polymorfismy v genu pro dopaminový receptor D4 a tendencí k vyhledávání

nových podnětů či odlišnou reaktivitou na stres a sociální interakce. Do formování sociálního chování vstupují i neurobiologické mechanismy, zejména oxytocinový a opiátový systém, které regulují vazbu, důvěru a prožívání odměny (Praško, 2009). Tyto poznatky potvrzují komplexní a interaktivní charakter vztahu mezi genetickými faktory, temperamentem, charakterem a výsledným chováním.

V pracovním kontextu je proto vhodné nahlížet úspěch jedince jako výsledek kombinace adaptivních i potenciálně maladaptivních osobnostních rysů. Některé studie naznačují, že specifické rysy typické pro určité poruchy osobnosti mohou v konkrétních profesích představovat výhodu. Davison a Furnham (2018) například popisují u profesionálních herců zvýšené rysy histrionské a narcistické poruchy osobnosti, které mohou usnadňovat výrazný emoční projev a schopnost přitahovat pozornost publika (Gubik & Vörös, 2023). Tyto rysy jsou v běžné populaci často hodnoceny negativně, v některých uměleckých profesích však mohou být funkční.

Podobně Dutton (2019) upozorňuje na kontinuu mezi tzv. „úspěšnou psychopatií“ a kriminálním chováním: rozhodující není pouze přítomnost psychopatických rysů, ale jejich míra, inteligence a kontext, v němž se projeví (DoctorRamani, 2021). Studie rozlišující „úspěšné“ a „neúspěšné“ psychopaty ukazují, že první skupina může vykazovat lepší exekutivní funkce a vyšší stresovou reaktivitu než jak nepsychopatické kontroly, tak „neúspěšní“ psychopati s kriminální anamnézou (Widom, 1977; Raine et al., 2004; Honzák, 2018). To naznačuje, že k adaptivnímu využití rizikových osobnostních rysů je nutná určitá úroveň kognitivních schopností a neurobiologické integrity systémů regulujících chování.

Z manažerského hlediska je důležité, že osobnostní rysy spojené s poruchami osobnosti mohou – za určitých podmínek – přispívat k vysokému výkonu v náročných profesích, které kladou důraz na rychlé rozhodování, nízkou emoční labilitu a toleranci k riziku. Ilustrativní jsou příklady profesí, jako je vrcholové řízení, letecké profese či vysoce soutěživé obory, kde se uplatňují jedinci se silnou výkonovou orientací, nízkou úzkostností a schopností chladného uvažování pod tlakem (Seznam, 2023). Tyto poznatky ale současně upozorňují na nutnost pečlivého etického a organizačního ukotvení – stejné rysy, které mohou podporovat výkon, mohou za jiných okolností zvyšovat riziko neetického jednání, konfliktů a dlouhodobého poškození organizace.

3 SLEDOVANÉ PORUCHY OSOBNOSTI V PRACOVNÍ OBLASTI

V následujících částech textu se proto zaměřujeme na vybrané poruchy osobnosti z klastru B a zkoumáme, jak konkrétní kombinace temperamentových a charakterových rysů může v pracovním prostředí fungovat jako rizikový faktor, ale také jako potenciální zdroj výkonnostního a kariérního kapitálu.

3.1 Histrionská porucha osobnosti: klinický obraz a profesní uplatnění

V návaznosti na obecná východiska o osobnostní struktuře a profesním fungování lze histrionskou poruchu osobnosti chápat jako konfiguraci rysů, které kombinují zvýšenou emoční reaktivitu, potřebu pozornosti a výraznou sebe-prezentaci. Honzák a Honzák (2018) ji popisují jako „příjemnou, avšak jen po určitou dobu“ – jedinec působí zpočátku atraktivně a zábavně, postupně však dochází k vyčerpání okolí neustálým tlakem na pozornost a dramatickostí projevů. Charakteristické jsou obtíže v přímočarém, analytickém myšlení, naopak výrazná imaginace, instinktivní jednání a dobrá intuice (Praško, 2009).

DSM-5 řadí histrionskou poruchu osobnosti mezi poruchy z klastru B. Diagnostická kritéria zahrnují trvalý vzorec nadměrné potřeby být středem pozornosti, teatrální a povrchní emoční projevy, tendenci k sexuálně provokativnímu chování, povrchní a nestálé vztahy, zvýšenou ovlivnitelnost, důraz na fyzický vzhled a trvalou potřebu potvrzení a obdivu (Raboch et al., 2015). Tyto projevy musí být dlouhodobé, konzistentní napříč situacemi a klinicky významně narušovat sociální či pracovní fungování; diagnostika náleží kvalifikovanému odborníkovi.

Etiologicky se předpokládá souhra vrozené emoční lability a specifické rodinné dynamiky. U geneticky disponovaného dítěte s intenzivními emočními reakcemi může nedostatek konzistentního uspokojování potřeb ze strany matky vést k idealizaci druhého rodiče a k fixaci na oidipovské úrovni. Silné emoce a exhibicionismus se postupně stávají nástrojem k získávání pozornosti a potvrzení, což se stabilizuje do charakteristického vztahového vzorce (Praško, 2009).

Z terapeutického hlediska se u stabilnějších pacientů uplatňuje psychodynamicky orientovaná či kognitivně-behaviorální psychoterapie, u labilnějších jedinců spíše podpůrná terapie. Ta poskytuje strukturu, emoční

stabilitu a pracuje s tendencemi k manipulaci a svádění, přičemž cílem není radikální změna osobnosti, ale redukce maladaptivních projevů a zlepšení vztahového a pracovního fungování (Praško, 2009).

Z hlediska pracovního uplatnění jsou rysy histrionské poruchy osobnosti ambivalentní. V tabulce 1 Davison a Furnham (2018) na vzorku 214 profesionálních herců ukazují, že herci – zejména divadelní – dosahují signifikantně vyšších skóre histrionských (a narcistických) rysů než obecná populace; efekt velikosti je u histrionské poruchy střední až vysoký. Tyto rysy se v herecké profesi jeví funkčně: usnadňují dramatický, expresivní emoční projev, schopnost přitáhnout pozornost publika a autenticky ztvárnit náročné emocionální situace. Stejně projevy však mohou být dysfunkční v rolích vyžadujících zdrženlivost, stabilitu a dlouhodobé, hluboké vztahy (např. administrativní či podpůrné pozice).

Histrionská porucha osobnosti tak představuje modelový příklad osobnostní konfigurace, u níž se rizikové rysy mohou ve specifických profesních kontextech – zejména v uměleckých oborech a profesích orientovaných na veřejnou prezentaci – částečně proměnit v profesní kapitál, za cenu zvýšených nároků na řízení vztahů, týmovou spolupráci a dlouhodobou psychickou stabilitu.

Tab. 1: Srovnání profesionálních herců a obecné populace na škálách dotazníku SCATI

Klastr B (dramatičtí)	Porucha osobnosti	Muži – herci průměr (SD)	Muži – neherci průměr (SD)	d	Ženy – herečky průměr (SD)	Ženy – neherečky průměr (SD)	d
	Disociální / antisociální	10,06 (2,99)	8,39 (2,59)	.60	8,68 (2,63)	7,89 (2,42)	.31"
	Hraniční	9,94 (2,89)	8,26 (2,59)	.61	9,82 (2,96)	8,59 (2,91)	.42**
	Histrionská	11,32 (2,85)	10,02 (2,73)	.46	12,49 (2,85)	10,43 (2,79)	.73
	Narcistická	11,52 (2,87)	10,71 (2,67)	.29'	11,65 (3,03)	10,29 (2,72)	.47

Zdroj: Upraveno dle Davison a Furnham, 2018

3.2 Narcistická porucha osobnosti: klinický obraz a pracovní uplatnění

Narcistická porucha osobnosti představuje konfiguraci rysů, v níž jedinec upřednostňuje idealizovaný obraz sebe sama před realistickým sebezpojetím. Touha po dokonalosti vytváří chronický nesoulad mezi ideálem a realitou, který vede k nespokojenosti, přecitlivělosti na kritiku a trvalé potřebě obdivu. Honzák a Honzák (2018) zmiňují jako ilustrativní příklady mediálně známé politické lídry, u nichž odborníci popisují zvýšené narcistické rysy.

DSM-5 popisuje narcistickou poruchu osobnosti (NPO) souborem stabilních vzorců chování: přehnaný pocit vlastní důležitosti, přesvědčení o jedinečnosti a nároku na zvláštní zacházení, fantazie o neomezeném úspěchu, moci, kráse či ideální lásce, potřeba nadměrného obdivu, instrumentální využívání druhých k dosažení vlastních cílů, nedostatek empatie, časté projevy žárlivosti a arogantní, naduté chování. Tyto projevy musí být dlouhodobé a významně narušovat sociální a pracovní adaptaci; diagnózu stanovuje kvalifikovaný odborník (Raboch et al., 2015).

Z etiologického hlediska Praško (2009) zdůrazňuje raná vývojová zranění sebedůvěry – opakované a intenzivní útoky na sebeúctu dítěte, které vedou k nestabilnímu sebezpojetí a potřebě kompenzace grandiózním self-obrazem. Projevy oscilují mezi nadhodnocováním a podhodnocováním sebe i druhých a mohou být komplikovány somatizačními, konverzními či disociativními symptomy. Jedinci často fabulují či inscenují situace, aby udrželi představu vlastní výjimečnosti. V podpůrné psychoterapii je klíčový bezpečný, stabilní terapeutický vztah; citlivě vedená konfrontace pomáhá korigovat nerealistická přesvědčení a rozvíjet realističtější sebezpojetí. Skupinová terapie může být užitečná, současně ale nese riziko posilování soutěživosti a potřeby být „expertem“ (Praško, 2009). Mediální příklady osob s diagnózou maligního narcismu, jako jsou autoři obsahů Dammi Delta či Kanika Batra, ukazují, že při dostatečné reflexi a terapeutické práci je možná částečná korekce chování a rozvoj sebereflexe.

V pracovním kontextu se narcistické rysy pojí s výraznou ambicí, orientací na moc a status. Klinická psycholožka Durvasula Ramani uvádí, že moc, dominance a ego jsou klíčovými motivačními faktory, které mohou podporovat kariérní postup do vrcholových funkcí (DoctorRamani, 2021). Empirické studie ukazují vyšší zastoupení osob s narcistickými rysy na pozicích CEO, v politice, právu,

showbyznysu a dalších vedoucích rolích. Yi-Xuan, Kong a Wen-Xing (2023) nacházejí souvislost mezi narcismem, kreativním sebehodnocením a organizačním kontextem: v prostředí podporujícím kreativitu se narcističtí jedinci více zapojují do tvořivých procesů, zatímco nedostatek podpory vede k útlumu motivace a jejich přehnané ego může brzdit učení z kreativních zkušeností. Gubik a Vörös (2023) popisují u podnikatelů s narcistickými rysy vyšší sklon k kompulzivní práci a darwinovsky pojatou motivaci zaměřenou na výkon a zisk, což může nepřímo zvyšovat podnikatelskou výkonnost.

Narcistické rysy se výrazně uplatňují i v mediálním a zábavním průmyslu. Yushkevich (Hotpsychologies, 2021) upozorňuje na vysokou prevalenci narcistických charakteristik u influencerů na sítích typu Instagram či YouTube. Yong a Pinsky (2006) prokázali, že celebrity tvoří výrazně narcističtější skupinu než jiné populace; vyšší míru narcismu vykazují zejména ženy a účastníci reality show, kteří jsou atraktivní pro producenty právě schopností vytvářet drama a přitahovat pozornost. Reality show tak mohou sloužit jako „vstupní brána“ do odvětví, kde fantazie o slávě a moci – typické pro narcisty – nacházejí konkrétní scénu. Studie nenašla rozdíl v míře narcismu podle délky kariéry, což může odrážet jednak předvýběr osob s již existujícími narcistickými sklony, jednak jejich rychlou stabilizaci na počátku kariéry (Yong a Pinsky, 2006).

Celkově lze narcistickou poruchu osobnosti chápat jako osobnostní konfiguraci, která zvyšuje riziko vztahových konfliktů, etických dilemat a zneužívání moci, současně však – v určitém organizačním a kulturním kontextu – může podporovat kariérní vzestup, kreativitu a vysokou výkonnost. Pro management a HR z toho plyne nutnost vnímat narcistické rysy jak jako potenciální zdroj výkonu a inovace, tak jako faktor vyžadující jasné etické rámce, supervizi a kulturu, která limituje destruktivní formy sebestřednosti.

3.3 Disociální porucha osobnosti: psychopatie mezi rizikem a funkcí

Disociální (antisociální) porucha osobnosti je v odborném i laickém diskurzu často ztotožňována s pojmem „psychopatie“, ačkoliv historicky označuje širší okruh poruch duševní činnosti. Podle Honzáka a Honzáka (2018) zahrnoval pojem psychopatie nejen disociální, ale i další poruchy osobnosti (např. narcistickou, histrionskou či paranoidní). Moderní diagnostické systémy (MKN-10, DSM-5) termíny „psychopatie“ a „sociopatie“ nevyužívají jako samostatné

diagnózy; jejich obsah je zachycen zejména v rámci antisociální/disociální poruchy osobnosti (Raboch et al., 2015). V rámci populární psychologie se někdy rozlišuje „psychopat“ jako biologicky více podmíněný typ a „sociopat“ jako výraz vlivu prostředí (MedCircle, 2018), v klinické praxi je však důraz kladen především na konkrétní rysy a chování.

DSM-5 popisuje antisociální poruchu osobnosti jako trvalý vzorec porušování práv druhých, nerespektování sociálních a právních norem, klamavosti, impulzivity, agresivity, bezohlednosti k bezpečí vlastní i cizí, chronické nezodpovědnosti a nedostatku viny či lítosti. Typické jsou rané projevy poruch chování v dětství a adolescenci, které předcházejí plně rozvinutému obrazu poruchy v dospělosti (Raboch et al., 2015). Absence strachu, nízká frustrační tolerance, manipulativita a chladný, instrumentální vztah k lidem patří k jádrovým charakteristikám (Honzák & Honzák, 2018).

Etiologicky jde o typický model „gene–environment interaction“. Výzkumy ukazují významnou roli dědičnosti a současně vliv rané deprivace, nekonzistentní či nepřátelské výchovy, zanedbávání a fyzického či sexuálního zneužívání (Praško, 2009). Popisovány jsou i neurobiologické koreláty – poruchy serotonergního a noradrenergního systému spojené s impulzivitou a agresivitou, perinatální komplikace, neurologické příznaky v dětství a komorbidita s ADHD. Kazuistika Beth Thomas, známá z dokumentu *Child of Rage*, ilustruje, jak kombinace těžké rané traumatizace a emoční deprivace může vést k extrémně callóznímu a agresivnímu chování, ale zároveň ukazuje, že intenzivní, strukturovaná terapeutická intervence může u části pacientů vést k významné změně (Law & Crime Network, 2022; Praško, 2009).

Psychoterapeutická práce s disociální poruchou osobnosti je obecně považována za obtížnou a prognosticky méně nadějnou. Cílem nebývá „změna osobnosti“ v plném slova smyslu, ale redukce nepřizpůsobivého chování, zvýšení míry odpovědnosti a schopnosti reflektovat důsledky vlastních činů. Terapeut musí zohlednit častou tendenci k manipulaci a účelovosti, pracovat s jasně vymezeným rámcem, důsledností a konfrontací, která směřuje k uvědomění dlouhodobých dopadů životního stylu (Praško, 2009). Motivace ke změně bývá křehká a často vázaná na vnější tlak (soud, zaměstnavatel, partner), přesto existují případy, kdy vnitřní konflikt a postupně rozvinutá dysforie mohou stimulovat reálnou změnu chování.

V oblasti profesního fungování je užitečný Duttonův model „mixážního pultu“ psychopatických rysů, který upozorňuje na variabilní „nastavení“ dimenzí, jako je nebojácnost, chladnokrevnost, impulzivita, sebevědomí, soustředěnost, šarm, omezená empatie či nedostatek svědomí (Dutton, 2019). Při určité kombinaci a intenzitě mohou tyto rysy – v kontextu dostatečné kognitivní kapacity a základních prosociálních limitů – podporovat výkon v profesích vyžadujících rychlé rozhodování pod tlakem, nízkou emoční labilitu a toleranci k riziku (např. management, právo, urgentní medicína, policie, pilotáž). Rozhovor leteckého lékaře Melechovského ilustruje, jak může omezená emocionalita a vysoká chladnokrevnost přispívat k mimořádnému výkonu v extrémně zátěžových situacích, aniž by nutně znamenala kriminální chování (Seznam, 2023).

Disociální porucha osobnosti tak představuje extrémní a převážně maladaptivní konfiguraci rysů, která je spojena s vysokým rizikem pro okolí i společnost. Současně však výzkumy i kazuistiky ukazují, že některé psychopatické rysy – v „nastavení“ blíže středu kontinua a za podmínek jasných norem, kontroly a etického rámce – mohou být v určitých profesních rolích částečně funkční. Pro management to znamená nutnost citlivě rozlišovat mezi „výkonnostní výhodou“ a potenciálem k destruktivnímu, institucionálně i společensky škodlivému jednání.

4 METODOLOGIE

Výzkum byl realizován kvalitativní metodologií formou šesti polostrukturovaných rozhovorů s psychology a psychoterapeuty, kteří mají zkušenost s diagnostikou poruch osobnosti i s pracovním uplatněním těchto klientů. Výběr respondentů byl záměrný – podmínkou byla odborná praxe v oblasti klinické psychologie či psychoterapie a ochota reflektovat zkušenosti z praxe. Odborníci byli osloveni prostřednictvím profesních webů a platform.

Rozhovory byly vedeny osobně, což umožnilo pružně reagovat na odpovědi respondentů a prohlubovat vybraná témata. Polostrukturovaný formát kombinoval jednotný soubor klíčových otázek s možností rozvíjet nové, v průběhu rozhovoru emergentní okruhy. Záznamy byly analyzovány pomocí tematické analýzy se zaměřením na identifikaci klíčových motivů, odborných postřehů a shod či rozdílů mezi respondenty; vzhledem k expertnímu charakteru výpovědí nebylo využito detailní otevřené kódování. Interpretace

probíhala v kontextu zkoumaného tématu a současné odborné literatury. Počet šesti rozhovorů odpovídá logice kvalitativního šetření s expertním vzorkem, kde je běžné pracovat s menším počtem účastníků (Reichel, 2009).

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V průběhu expertních rozhovorů byla diskutována problematika poruch osobnosti z klastru B – disociální, narcistické a histrionské – s důrazem na jejich projevy v pracovním prostředí, vztah k profesnímu úspěchu a možnosti jejich identifikace a terapeutického ovlivnění. Rozhovory byly z důvodu ochrany soukromí anonymizovány a respondenti jsou označeni písmeny abecedy.

Tematické okruhy rozhovorů zahrnovaly zejména:

- výskyt a rozpoznávání poruch osobnosti v pracovním prostředí,
- potenciální užitečnost rysů narcistické, disociální a histrionské poruchy v profesním kontextu,
- specifika narcistických rysů v obchodní sféře,
- uplatnění histrionských rysů v uměleckých profesích,
- podmínky profesního úspěchu jedinců s narcistickými a disociálními rysy,
- úroveň povědomí HR pracovníků o duševních poruchách,
- vliv pracovního prostředí na stav osob s poruchou osobnosti,
- možnosti a délku léčby,
- výskyt psychopatických rysů na pracovišti a jejich spojitost s „hrdinským“ chováním,
- vztah mezi inteligencí a poruchami osobnosti,
- vhodné profesní směřování osob s narcistickými, disociálními a histrionskými rysy,
- pozitivní aspekty těchto rysů,
- možná rizika pro pracovní kolektiv,
- přístupy k osobám s duševní poruchou v organizacích.

5.1 Sumarizace výstupů z polostrukturovaných rozhovorů:

Výhody rysů poruch v profesním prostředí

Respondenti se shodovali, že některé rysy typické pro poruchy osobnosti mohou mít v určitém pracovním kontextu funkční potenciál. U **narcistických rysů** byla akcentována potřeba uznání, sebejisté vystupování a výkonová orientace, které mohou přispívat k úspěchu ve vedoucích funkcích, podnikání a ve veřejně exponovaných rolích. **Disociální rysy** byly spojovány se schopností rychlého a rozhodného jednání, vyšší odolností vůči stresu a nižší emoční zátěží, což může být využitelné v krizovém managementu, vysoce zátěžových technických oborech či profesích s vysokou mírou odpovědnosti. **Histrionské rysy**, zejména potřeba pozornosti a dramatický, expresivní projev, byly vnímány jako výhodné především v uměleckých a kreativních profesích (divadlo, film, performance).

Rizika spojená s nevhodným pracovním zařazením

Současně bylo opakovaně zdůrazněno, že nevhodné pracovní zařazení osob s výraznými poruchovými rysy představuje významné riziko pro fungování týmu i organizace. Pokud pracovní role neodpovídá osobnostnímu nastavení jedince, zvyšuje se pravděpodobnost konfliktů, narušení vztahů a destabilizace pracovního klimatu. Za klíčové bylo označeno:

- kvalitní porozumění osobnostním rysům,
- respektování profesních preferencí dané osoby (zda vůbec chce působit v roli, kde by její rysy mohly být funkční),
- a zohlednění **závažnosti poruchy** na kontinuu od rysů po plně rozvinutou diagnózu, která zásadně určuje míru reálné pracovní funkčnosti.

Nutnost edukace personalistů a managementu

Z rozhovorů vyplynulo, že mnoho HR pracovníků a liniových manažerů nedisponuje dostatečným psychologickým zázemím k tomu, aby poruchy osobnosti a jejich dopady včas rozpoznali. Přitom právě tito aktéři často rozhodují o výběru, zařazení a další kariérové trajektorii zaměstnanců. Odborníci proto zdůrazňovali potřebu systematického vzdělávání HR a managementu v oblasti osobnostní patologie, a to nikoli za účelem klinické

diagnostiky, ale pro základní orientaci, prevenci rizik a včasné přivolání odborné pomoci.

Shody mezi respondenty

- Všichni respondenti akcentovali **význam povědomí o poruchách osobnosti v pracovním prostředí** a nutnost alespoň základní orientace personálních pracovníků v této problematice.
- Panovala shoda, že **vybrané rysy poruch osobnosti mohou být v určitých profesích užitečné** (např. narcistické rysy u úspěšných profesionálů v obchodní sféře, histrionské v umění, disociální v krizových rolích).
- Všichni také zdůraznili nutnost **individuálního přístupu** k osobám s poruchou osobnosti a důležitost **jasně nastavených hranic** v pracovních vztazích.
- Shodně byla formulována potřeba, aby HR pracovníci měli základní znalosti o typech poruch osobnosti a jejich možných dopadech; lišili se však v názoru na rozsah této kompetence.

Neshody mezi respondenty

- Rozcházely se názory na **vliv pracovního prostředí na stav osob s poruchou osobnosti**. Část respondentů zdůrazňovala spíše negativní dopad zátěžového či toxického prostředí, jiní upozorňovali, že pro některé jedince může být právě vysoce konkurenční či konfliktní prostředí subjektivně atraktivní.
- Odlišné postoje se objevily také k otázce **úspěšnosti disociálních a narcistických jedinců** v kariéře. Někteří odborníci považovali tyto osobnostní konfigurace za potenciálně výhodné v určitých rolích, jiní akcentovali především jejich destruktivní vliv na tým a organizační kulturu.
- Neshoda panovala i v pohledu na **pozitivní aspekty poruch osobnosti**. Část respondentů připouštěla, že určité rysy mohou přispívat k výkonu či kreativitě, jiní zdůrazňovali primárně klinické a vztahové dopady a potřebu léčby a řízení symptomů.
- Lišil se také názor na to, **do jaké míry by HR pracovníci měli být schopni poruchy osobnosti identifikovat**. Jedna skupina považovala klinickou

diagnostiku jednoznačně za doménu odborníků, druhá očekávala, že HR alespoň orientačně rozpozná varovné signály a adekvátně na ně zareaguje.

6 DISKUSE

Výsledky kvalitativního šetření podporují teoretický předpoklad, že **vybrané rysy poruch osobnosti mohou být za určitých podmínek v pracovním prostředí funkční**, pokud jsou v mírné podobě a v souladu s požadavky konkrétní role. Nejde tedy o výhodnost samotné poruchy, ale o částečné „zúročení“ některých temperamentových a charakterových rysů na kontinuálním spektru od normality k patologii (Praško, 2009). V souladu s výzkumy Davison a Furnham (2018) či Gubik a Vörös (2023) respondenti popisovali, že narcistické, histrionské či disociální rysy mohou přispívat k výkonu v profesích založených na soutěži, sebe-prezentaci, rychlém rozhodování a toleranci k riziku, typicky v obchodu, podnikání, managementu, umění či vysoce zátěžových profesích (pilot, chirurg, krizový management; srov. Dutton, 2019; Seznam, 2023).

Z rozhovorů zároveň jednoznačně vyplynulo, že **osobu je nutné vnímat jako celek** – nejen skrze diagnostickou kategorii, ale s ohledem na míru sebepoznání, schopnost reflexe a ochotu pracovat na sobě. To je v souladu s dimenzionálním pojetím osobnosti a poruch osobnosti v moderní literatuře, která zdůrazňuje variabilitu míry maladaptivity a význam osobní motivace pro změnu (Praško, 2009). Někteří respondenti uváděli, že u jedinců s průměrným intelektem a stabilnějším zázemím lze pozorovat značnou pracovní přizpůsobivost, pokud jsou jejich rysy v souladu s charakterem pozice – mohou těžit z kreativity, vysoké výkonové orientace, schopnosti přesvědčit či detailismu, byť za cenu zvýšeného rizika pro vztahovou oblast.

Diskuse nad rolemi HR a managementu ukazuje, že **posílení povědomí o poruchách osobnosti v organizacích je klíčové**, ale má své hranice. Ve shodě s předchozí částí textu o stigmatu a diagnóze duševních poruch respondenti zdůrazňovali, že klinická diagnostika musí zůstat v kompetenci odborníků; HR může realisticky pracovat pouze s rozpoznáním problémových vzorců chování a s včasným zapojením klinického psychologa. Současně zazníval pragmatický pohled: v kontextu pracovního pohovoru může být sebeprezentace natolik „upravená“, že formální testy ani rozhovor nezachytí poruchovou dynamiku – rysy se často projeví až v průběhu zaměstnání.

Na výsledky lze nahlížet také ve světle konceptu „úspěšných“ versus „neúspěšných“ psychopatů (Widom, 1977; Raine et al., 2004; Honzák, 2018). Respondenti popisovali, že jedinci s výraznějšími disociálními rysy mohou v určitých profesích (chirurg, pilot, CEO) podávat špičkový výkon, pokud disponují dostatečnou intelektovou kapacitou, exekutivními funkcemi a jsou pevně ukotveni v jasném etickém a organizačním rámci. Tato zjištění jsou v souladu s Duttonovým (2019) chápáním psychopatických rysů jako „mixážního pultu“, jehož nastavení rozhoduje, zda budou rysy využity prosociálně či destruktivně.

Respondenti se neshodovali v tom, **do jaké míry lze projevy poruch osobnosti zmírnit**. Část z nich akcentovala možnost určitého ústupu projevů při vhodné kombinaci terapie, sebepoznání a dobrého pracovního zařazení, druhá část zdůrazňovala spíše rigiditu těchto struktur a možnost pouze dílčího zklidnění symptomů. Shoda však panovala v tom, že nevhodné nebo toxické pracovní prostředí stav osob s poruchou osobnosti spíše zhoršuje – což koresponduje s poznatky o vlivu psychosociálního stresu a raných vztahových zkušeností na vývoj a průběh poruch osobnosti (Praško, 2009; Law & Crime Network, 2022).

Za důležitý moment lze považovat také **překlenutí patologizujícího pohledu**: několik respondentů v souladu s moderním chápáním duševních poruch připomínalo, že porucha osobnosti může být v určitém smyslu adaptací na extrémně nepříznivé životní podmínky – tedy spíše „cena za přežití“ než osobní selhání. Tento přístup navazuje na dřívější část textu o stigmatu duševních onemocnění a potřebě vytvářet ve firmách prostředí, které kombinuje jasná pravidla s možnostmi podpory (Scarf et al., 2020; APA, 2020).

Celkově lze uzavřít, že zjištění jsou **v souladu s teoretickým rámcem článku**: potvrzují, že osobnostní rysy – včetně rysů typických pro poruchy osobnosti – se v pracovním kontextu projevují na kontinuu od vysoce maladaptivních po částečně funkční, přičemž klíčovou roli hraje kombinace genetických predispozic, zkušeností, pracovního prostředí a míry sebepoznání. Studie zároveň otevírá prostor pro další výzkum, zejména kvantitativní ověření těchto závěrů ve větších souborech a hlubší analýzu specifických profesních skupin (např. vrcholový management, vysoce rizikové profese či kreativní odvětví), kde se – jak ukazují práce Davison a Furnham (2018), Yong a Pinsky (2006) nebo Gubik a Vörös (2023) – určité rysy poruch osobnosti vyskytují nápadně často.

7 ZÁVĚR

Poruchy osobnosti nepředstavují automatickou překážku pracovního uplatnění. Výsledky ukazují, že za určitých podmínek mohou vybrané rysy – v mírné až střední intenzitě a při vhodném profesním zařazení – přispívat k výkonu a kariérnímu růstu. Nejde však o „výhodnost“ samotné poruchy, ale o využití specifických temperamentových a charakterových rysů, pokud jsou rozpoznány, pochopeny a zasazeny do jasného organizačního a etického rámce. Pro organizace z toho plyne nejen možnost pracovat s potenciálem atypických osobnostních profilů, ale také odpovědnost za jejich adekvátní výběr, řízení a podporu prostřednictvím mezioborové spolupráce klinických psychologů, HR a managementu.

Cílem článku bylo přispět k hlubšímu porozumění osobám s poruchami osobnosti a otevřít prostor pro reflektování jejich možného profesního uplatnění. Teoretická část shrnula definici, etiologii a terapeutické přístupy k poruchám osobnosti a nastínila, jak mohou specifické rysy – včetně narcistických, disociálních a histrionských – vstupovat do pracovního fungování. Zvláštní pozornost byla věnována otázce diagnostiky a možnosti pouze orientační identifikace rizikových rysů v rámci výběrových řízení, která musí zůstat oddělena od klinické diagnostiky.

Empirická část se zaměřila na tři poruchy osobnosti z klastru B (narcistickou, disociální a histrionskou) a na základě expertních rozhovorů analyzovala jejich specifické charakteristiky, potenciální přínosy a rizika v pracovním prostředí. Rozhovory poskytly detailní vhled do toho, za jakých okolností mohou tito jedinci vynikat – například v obchodních, manažerských, kreativních či vysoce zátěžových profesích – a kdy naopak představují výrazné riziko pro tým, organizační kulturu a vlastní zdraví. Opakovaně byla zdůrazněna nutnost individuálního přístupu, jasně nastavených hranic a práce s prostředím, které může projevy buď tlumit, nebo naopak eskalovat.

Závěrem lze konstatovat, že poruchy osobnosti nesou jak negativní, tak potenciálně využitelné aspekty. Nevhodné pracovní zařazení může vést k neuspokojivým výkonům a zhoršení psychického stavu, naopak dobře zvolená role a podpůrné prostředí mohou některé projevy zmírnit a umožnit produktivní využití silných stránek. Zjištění této studie podporují předpoklad, že vztah mezi osobnostní strukturou a pracovním výkonem je komplexní a

dimenzionální, nikoli černobílý. Současně ukazují potřebu rozsáhlejších, kombinovaných (kvalitativně–kvantitativních) výzkumů zaměřených na interakci mezi rysy poruch osobnosti, typem profese a charakteristikami pracovního prostředí, které by mohly dále zpřesnit praktická doporučení pro management a HR.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BORENSTEIN, Jeffrey, 2020. Stigma, Prejudice and Discrimination Against People with Mental Illness. In: Psychiatry.org [online]. 30. 8. 2020 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.psychiatry.org/patients-families/stigma-and-discrimination>
- [2] DUTTON, Kevin a MCNAB, Andy, 2021. Psychopatův průvodce na cestě k úspěchu. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1738-1.
- [3] DUTTON, Kevin, 2019. Moudrost psychopatů: svatí, špióni a sérioví vrazi. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1462-5.
- [4] HOLINKOVÁ, Petra, 2016. Duševní nemoc je stále společenským stigmatem, lidé se bojí ji přiznat, říká profesor psychiatrie Thornicroft. In: Irozhlas.cz [online]. 6. 11. 2016 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/clovek/dusevni-nemoc-je-stale- spolecenskym-stigmatem-lide-se-boji-ji-priznat-rika_1611060809_
- [5] PRAŠKO, Ján, 2009. Poruchy osobnosti. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-558-5.
- [6] RABOCH, Jiří et al., 2015. DSM-5®: diagnostický a statistický manuál duševních poruch.
- [7] MKN-10, 2023. Poruchy osobnosti a chování u dospělých. Mkn10.uzis.cz [online] © 2023 [cit. 2024-02-07]. Dostupné z: <https://mkn10.uzis.cz/prohlizec/F60-F69>
- [8] SCARF, Damian et al., 2020. Association of Viewing the Films Joker or Terminator: Dark Fate With Prejudice Toward Individuals With Mental Illness. JAMA Netw Open [online]. 3(4) [cit. 2024-02-05]. DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2020.3423. Dostupné z: <https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2764842>

- [9] REICHEL, Jiří, 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Sociologie. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [10] WIDOM, Cathy, 1977. A methodology for studying non-institutionalized psychopaths. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(4), 674–683. DOI: 10.1037/0022-006X.45.4.674.
- [11] RAINE, Adrian et al., 2004. Hippocampal structural asymmetry in unsuccessful psychopaths. *Biological Psychiatry*, 55(2), 185–191. DOI: 10.1016/s0006-3223(03)00727-3.
- [12] HANÁK, Přemysl, IVANOVÁ, Kateřina a POTOMKOVÁ, Jarmila, 2015. Hippokratés z Kóu- zakladatel moderní medicíny. *Pediatric pro praxi* [online]. 16(3), 201-202
- [13] HONZÁK, Radkin a HONZÁK, František, 2018. Čas psychopatů. Praha: Galén. ISBN 978- 80-7492-384-5.
- [14] SEZNAM, 2023. Nejlepší piloti trpí psychopatií - vrozenou vývojovou vadou, kdy je nesvazují emoce a strach. In: Stream.cz [online]. 15. 1. 2023 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/o-letadlech-a-letani/lekar-nejlepsi-piloti-trpi-psychopatii-vrozenou-vyvojovou-vadou-kdy-je-nesvazuji-emoce-a-strach-64525907>
- [15] DAVISON, Mark a FURNHAM, Adrian, 2018. The personality disorder profile of professional actors. *American Psychological Association*, 7(1), 33–46. DOI: 10.1037/ppm0000101.
- [16] GUBIK, S. Andrea a VÖRÖS, Zsófia, 2023. Why narcissists may be successful entrepreneurs: The role of entrepreneurial social identity and overwork. *Journal of Business Venturing Insights*, 19. DOI: 10.1016/j.jbvi.2022.e00364
- [17] DOCTORRAMANI, 2021. Narcissists & success. In: Youtube.com [online]. 12. 1. 2021 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=5rz9cYztT0I>

AUTOŘI

Bc. Lenutsa Hrihor

PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ph.D., MBA, Centrum aplikované psychologie, Vysoká škola NEWTON; Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, email: barbora.pankova@newton.univesity, barbora.pankova@pedf.cuni.cz

AUTHORS

Bc. Lenutsa Hrihor

PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ph.D., MBA, Centre for Applied Psychology , NEWTON University; Faculty of Education, Charles University, email: barbora.pankova@newton.university, barbora.pankova@pedf.cuni.cz