

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jan Mynář

Strategie zvládnutí zátěže

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2016-2019

BACHELOR THESIS

Jan Mynář

Coping strategies

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19.1.2019

Jan Mynář

Poděkování

Děkuji touto cestou PhDr. Tereze Vacínové, Ph.D. za vstřícný přístup, pomoc a podporu při psaní této bakalářské práce.

Anotace

Cílem bakalářské práce je na základě nejnovějších zdrojů provedení rozboru hlavních příčin a důsledků zátěžových situací, které mají vliv na duševní i tělesné zdraví osobnosti manažera. Autor si bude klást otázku, zda lze každou osobnost pomocí výcviku a mentální přípravy naučit čelit „běžné“ zátěži.

Klíčová slova

Duševní hygiena, manažer, osobnost, pracovní prostředí, projevy stresu, prožívání, psychika, strategie, stres, zátěž, zdraví.

Annotation

The aim of the bachelor thesis is based on the latest sources of analysis of the main causes and consequences of stress situations, which influence the mental and physical health of the manager personality. The author will ask himself whether every personality can be trained to face "normal" workload through training and mental training.

Keywords

Experiencing, health, manager, Mental hygiene, onus, personality, psyche, strategy, stress, working environment.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ.....	10
1.1 Podstata psychické zátěže	14
1.2 Stupně psychické zátěže	15
2 DŮSLEDKY A ŘEŠENÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....	17
2.1 Řešení zátěžových situací	19
3 OSOBNOST MANAŽERA A ŘEŠENÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....	22
4 STRES.....	28
4.1 Projevy stresu.....	33
4.2 Zvládání stresu.....	37
4.3 Stres a zdraví.....	41
5 STRES NA PRACOVÍŠTI.....	43
PRAKTICKÁ ČÁST	45
6 VÝZKUMNÁ SONDA NA VYBRANÉM PRACOVÍŠTI.....	45
6.1 Cíle šetření a hypotézy.....	45
6.2 Kazuistika	46
6.3 Dotazník.....	48
6.4 Administrace a vyhodnocení dotazníku.....	50
6.5 Závěry šetření	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Život člověka je často doprovázen rozpory, které si vyžadují řešení méně anebo více složitých zátěžových situací, které svými požadavky prověřují přizpůsobivost jedince, kladou zvýšené nároky na jeho zdravotní a fyzickou zdatnost i psychickou odolnost. Důležitou roli při zvládnání stresu a rozličných zátěžových situacích hrají mnohé faktory. Jako například již zmiňovaný zdravotní stav, fyzická kondice, sebehodnocení, apod. Jedním z nejdůležitějších článků osobnosti, který pomáhá řešit a vyrovnat se se zátěžovou situací je stabilita osobnosti, která je dána temperamentovými vlastnostmi.

Práce manažera je v současné informační civilizaci se vzrůstajícími prvky globalizace stále složitější. Řada vedoucích pracovníků se snaží uniknout před vzrůstajícím tlakem a harmonizovat svůj pracovní a osobní život. Příčin vnímání úspěšného či neúspěšného zvládnání nároků je mnoho, zejména však osobnostní vlastnosti a zralost osobnosti. U každého manažera spolupůsobí zcela jedinečně určitý podíl dědičnosti, vlivů výchovy, zkušeností, učení, volního úsilí a vlastního hodnotového žebříčku, kterým se vyrovnává s konflikty a stresory.

Dobrý manažer musí být schopný vytvářet takové pracovní podmínky, ve kterých se lidé – zaměstnanci – cítí spokojeni. Málokdy si je však vědom, že spokojenost začíná u něj samotného. Většina jedinců je schopna aktivně se přizpůsobit, měnit životní podmínky podle svých potřeb a nároků. Z toho vyplývá, že člověku není psychické zdraví proti všem genetickým vlohám osudově určené, ale dá se vytrénovat a upevňovat. Zdraví, jak tělesné, tak duševní, spočívá v lidech samých, v jejich každodenním chování se k vlastnímu organismu, v postojích k druhým lidem, sám k sobě. Výkonnost se musí tělesným a duševním tréninkem neustále obnovovat. Zdraví si vyžaduje harmonické střídání aktivity a pasivity, práce a odpočinku, zátěže a odpoutání se od napětí a uvolnění.

Náhlé trauma, nemoc, ale i nedostatek času, pracovní stres nebo konflikty v mezilidských vztazích jsou neoddelitelnou součástí našeho života. Někdo se s touto zátěží vyrovná snáze, někdo obtížněji. Setkání s životní zátěží znamená pro některé jedince

možnost získat další životní zkušenosti, které je obohatí a posílí. Naopak druhý se pod jejich tíhou hroutí a selhává.

Zjištění, že každému z nás jde o to „být živ a zdrav“, není ničím novým. Stane-li se, že nejsme v tomto žádoucím stavu, snažíme se něco dělat pro to, aby se situace, pro nás nepříjemná a nežádoucí změnila. Způsoby, kterými se snažíme zvládnout nepříznivou situaci, jsou různé. Taktéž různá je i účinnost našich postupů.

Byli to v první řadě fyziologové, kteří věnovali mimořádnou pozornost tomu, co se děje v organismu, jenž se dostává do těžkých situací, nebo-li do tzv. **stresu**. Na druhé straně je třeba říci, že to byli právě psychologové, kteří se v průběhu posledních dvaceti let nejvíce věnovali tomu, jak stres zvládnout.

U manažerů často slyšíme, že jsou ve stresu, v tísní, že jsou psychicky zatíženi. Co tíseň představuje a jak na ně působí? Mění psychická zátěž či stres lidské zdraví? Vede psychická zátěž a tedy i stres k tomu, že onemocní, nebo naopak manažer tak trochu stres potřebuje, aby mohl vůbec žít? Kolik ho ve skutečnosti potřebuje? Odpověď na tuto otázku hledá i tato závěrečná práce.

Bakalářská práce se snaží poskytnout informace a pohled do psychofyzických souvislostí, uvést podněty pro orientaci v náročné profesi manažerské práce. Cílem textu je na základě nejnovějších zdrojů provedení rozboru hlavních příčin a důsledků zátěžových situací, které mají vliv na duševní i tělesné zdraví osobnosti manažera. Autor si bude klást otázku, zda lze každou osobnost pomocí výcviku a mentální přípravy naučit čelit „běžné“ zátěži.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ

Životní situace, se kterými se každodenně setkáváme na nás kladou rozličné požadavky. Je třeba si uvědomit, že každá naše činnost je spojena s určitým napětím. Tomuto napětí vděčíme za to, že jsme schopni soustředit naši pozornost na delší čas, že dokážeme řešit úlohy, zvládnout těžké situace. Nároky a požadavky prostředí mohou vyvolat u různých lidí zcela odlišné reakce a různě velké napětí. Co tedy způsobuje úlevu a uvolnění, které provází úspěšné dosažení vytyčeného cíle? Proč se u jiného jedince vystřídá v případě jeho nedosažení vzdání se, apatie, bezradnost, často agrese či dokonce bolestivé stavy? Odpověď na tyto otázky není jednoduchá, přesto se o ni pokusíme v následujícím textu.

Podle Bratské (1992, s. 19) se přístupy k chápání **zátěže** se mezi sebou odlišují, podle jednoduššího třídění sestávají ze dvou skupin.

1. Podněty, které jsou mimo nás – na zátěž a stres působí podněty a činitelé, které jsou mimo nás (vnější nezávislé faktory). Může jít o situace, které jsou pro nás nové, intenzivní, náhlé a neočekávané, např. mimořádné životní podmínky. Pojem zátěž se zde používá na označení zatěžujícího činitele, zejména **vliv vnějšího prostředí**.

2. Důsledek působících podnětů – zátěž zde vzniká jako důsledek působících činitelů, tj. účinky zátěžových faktorů na zdravotní stav člověka, na jeho fyzické a psychické procesy. Stres a zátěž je zde chápána jako stav organismu úzce spjatý s **reakcemi na vnější prostředí**, tj. z procesu vzájemného působení člověka na okolí a okolí na člověka.

Bratská (1992, s. 20) dále uvádí, že pojem **zátěž** a **stres** jsou dva neslučitelné pojmy, přesně odlišené a lze mezi nimi najít úzkou souvislost.

Pojem **zátěž** je chápán v jeho širším významu pro souhrnné pojmenování různých psychických stavů a s nimi spjatých psychických a fyziologických reakcí, vyvolaných

zátěžovými situacemi, např. frustrace, deprivace, konflikt atd. včetně stresu. Definování zátěže se často chápe jako **narušení rovnováhy (interakce) mezi organismem a prostředím**.

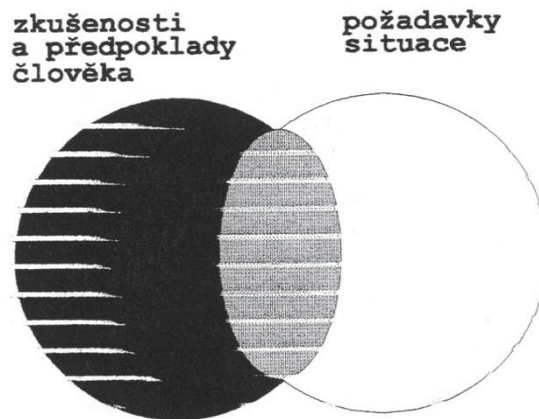
Pojem **stres** je chápán jako krajní forma zátěžových stavů, které zapříčiňují vysoké až extrémní požadavky, což vyžaduje mimořádnou mobilizaci obranných mechanismů a autoregulačního systému (zátěž vyvolaná situacemi ohrožení, kdy **je ohrožena integrita až existence živého systému**).

Každá činnost, kterou člověk každodenně vykonává, ho zatěžuje. Na řešení situací běžné zátěže využívá člověk navyknuté způsoby konání, ověřené zkušenosti. Když úroveň lidské připravenosti a vybavenosti odolávat tlaku působícímu z prostředí na člověka je stejná nebo nižší, než úroveň nároků, zátěž se zvyšuje. Hovoří se zde o **situacích psychické zátěže**, tj. životní situace, které jsou náročné, těžké. Situace psychické zátěže se rozlišují podle těchto základních typů:

- **Situace nepřiměřených úkolů a požadavků** – rozsah tělesných a duševních sil je daleko menší nebo větší než je nevyhnutelné vynaložit na jejich splnění (např. pro manažera je to často nadměrné množství práce za krátký časový úsek, která vyžaduje nevyhnutelnost nepřetržitého soustředění pozornosti).
- **Problémové situace** – vyskytují se tam, kde se za nejasných podmínek mění struktura určité úlohy. Problémové situace zatěžují většinou kognitivní a rozhodovací procesy, prověřují volní kvality člověka.

Podstatu těchto situací znázorňuje obrázek 1 na následující straně, kde černý kruh znázorňuje zkušenosti a předpoklady člověka, bílý kruh zobrazuje požadavky vyplývající ze situace. Na řešení problémů se dá využít jen určitá část do té doby nabytých zkušeností (šedivá výseč), ke zbytku je třeba dospět aktivní činností jedince.

Obrázek 1: Podstata problémových situací



Zdroj: Bratská (1992, s.39)

- **Frustrující situace** – slovo frustrace je z latiny a znamená nadarmo, bez účelu, marně. Vyskytují se všude tam, kde vystupuje nějaké omezení v podobě překážky bránící člověku dosáhnout předsevzaté cíle. Podstata frustrující situace spočívá ve vzájemných vztazích čtyř složek, kterými jsou:
 1. osobnost člověka (jednota tělesného a psychického, vrozeného a získaného)
 2. cíl (záměr pro uskutečnění rozhodnutí)
 3. činnost (výběr a realizace prostředků na dosažení cíle, kterou hatí překážka)
 4. překážka
- **Konfliktové situace** – slovo conflictus je také z latiny a znamená střetnutí, srážka. Vyskytují se všude tam, kde na člověka působí dvě nebo více stejně přitažlivých sil, které mohou být protikladné (konflikt mezi dvěma NE) nebo souhlasné (konflikt mezi dvěma ANO) a člověk se musí rozhodnout pro jeden ze dvou cílů (např. volba profese, volba trávení volného času, volba partnera ect).
- **Deprimující situace** – nastávají tehdy, když člověk během dlouhého období nemůže uspokojit v dostatečné míře určitou anebo více svých základních životních potřeb.

Patří mezi ně například deprivace:

- **psychická** - odloučení od blízkých, matky od dětí
- **citová** –citové vydírání partnerem „*Ty už mě nemáš rád*“
- **sociální** – odloučení od lidí
- **spánková** –dlouhodobé omezování spánku
- **smyslová** – snížení podnětů působících na smyslové orgány jedince

- **Stresové situace** – jsou to situace příliš vysokých, extrémních požadavků ve formě ohrožení existence člověka škodlivými podněty nebo jejich působení delší čas (hluk, teplo). Extrémní zátěž označovaná jako stres se může u člověka objevit také po nahromadění více menších zatížení v průběhu krátkého časového úseku (časové tísně).

Hranice mezi jednotlivými typy forem psychické zátěže nejsou přesně vymezené, často se prolínají. Reakcí funkčních systémů a struktur psychiky na vnitřní a vnější podněty, které jsou důležité pro člověka, je určitý psychický stav, který je výsledkem činnosti daného jedince a těmito stavy může být:

- únava
- monotonie
- psychické přetížení
- stavy vzrušeného očekávání
- frustrace
- deprivace
- strach
- úzkost

1.1 PODSTATA PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE

Každý člověk by mohl ze své vlastní zkušenosti a poznatků uvést mnoho událostí, situací a překážek, které považuje za zdroje zátěže. Jedná se např. o:

- ztráta životních perspektiv
- ztráta postavení a místa ve společenském prostředí
- ztráta zaměstnání
- nedostatek času, časová tíseň
- rizikové činnosti, které jsou vykonávány s vědomím důsledků chybných rozhodnutí
- nové, příliš rychle se měnící podněty
- příval informací nebo naopak jejich nedostatek
- nadměrné prodlužování pracovní doby, neúměrné množství práce a pracovní tempo
- vysoká zodpovědnost
- špatné pracovní prostředí
- sociální konflikty
- obavy z neúspěchu
- špatná životospráva a nekvalitní spánek
- nedostatek seberealizace
- a další problémové, deprimující, konfliktní situace...

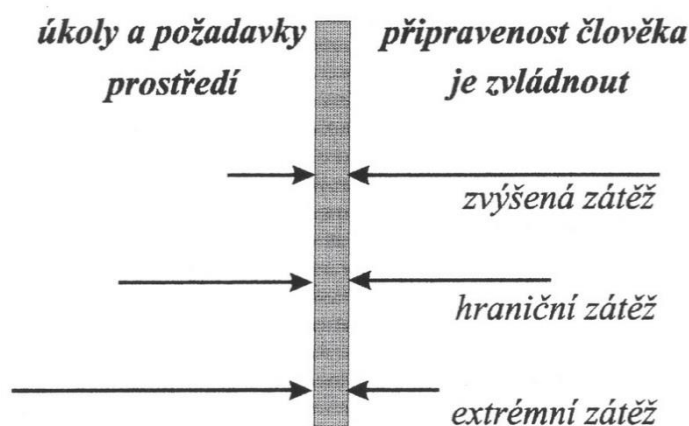
Přitom u každého jedince může být zdrojem zátěže celá mozaika různých situací. Někoho zlomí, někomu ublíží, ale úplně ho neporazí, další je bere jako nevyhnutelnou součást života.

Při posuzování zátěže je rozhodující vztah mezi **vnějšími vlivy** a **organismu, osobnostními vlastnostmi, životními hodnotami, postoji a zkušenostmi**. Z toho se odlišuje svým stupněm u různých lidí podle jejich vnitřních podmínek. To, jak velkou zátěž bude člověk prožívat, závisí na něm.

1.2 STUPNĚ PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE

Velikost vyvolaného psychického stavu zátěže bude záležet od toho, jak velký je **rozpor mezi souhrnem požadavků z vnějšího prostředí a připravenosti osobnosti jedince** se s nimi vyrovnat. Subjektivní prožívání nesouladu, neshody mezi nároky, které na osobnost klade vnější okolí a jeho předpoklady tyto nároky zvládnout, může nabývat různou velikost a odlišnou kvalitativní podobu. Tato kvantita a kvalita prožívaného nesouladu vyjadřuje stupně psychické zátěže (jak je znázorněno na obrázku 2).

Obrázek 2: Stupně psychické zátěže



Zdroj: Bratská (1992, s. 28)

Jednotlivé stupně zátěže lze charakterizovat takto:

1. stupeň – **běžná zátěž** – člověk disponuje většími předpoklady, než vyžadují úlohy a povinnosti. Běžná zátěž nestimuluje rozvoj osobnosti, vede ho k využívání stereotypních a zautomatizovaných způsobů konání. Jedná se o hladinu nároků, ve kterých jedinec dennodenně žije, s kterou se setkává v každodenní práci a řeší je bez vynaložení zvýšeného úsilí.

2. stupeň – **zvýšená zátěž** – takové životní a pracovní situace, ve kterých člověk nevystačí s rutinními užívanými způsoby činnosti, řešení a reagování. Setkává se s nimi

poprvé a musí vynaložit zvýšené úsilí a nalézt možnosti řešení. Tím nabývá nových informací, znalostí a dovedností bez negativních důsledků. S tímto stupněm se člověk vyrovnává většinou formou adaptace či přizpůsobení si podmínek svým potřebám (např. u manažera se může jednat o velké množství práce, narušené mezilidské vztahy, sníženou pracovní schopnost atd.)

3. stupeň – **hraniční zátěž** – výrazný nesoulad mezi připraveností jedince a nároky vnějšího prostředí. Tyto situace může člověk řešit jen s vynaložením mimořádného úsilí. Zvládnutí hraniční zátěže znamená jít až „na doraz“ (maximální vypětí sil) s růstem počtu nežádoucích důsledků na psychiku. Tento stupeň odhaluje skutečnou kvalitu osobnosti (např. neočekávaná konkurence, žádající si okamžitou změnu obchodní strategie, propouštění zaměstnanců, finanční krize, atd.).

4. stupeň - **extrémní zátěž** – nejvýraznější rozpor mezi požadavky vnějšího prostředí a možnostmi člověka na jejich zvládnutí. Rozpor je tak velký, že člověk není schopen vyvinout přiměřený protitlak, podléhá tlaku situace, která se mu jeví jako neřešitelná (např. dlouhodobé neshody na pracovišti vrcholící až stalkingem, bossingem či mobbingem, insolvence, atd.)

Určit stupeň zátěže není jednoduché, jelikož jde o individuálně prožívaný psychický stav. Při přetrvávání určitého stupně zátěže dlouhý čas dochází k vystupňování zátěže (např. zvýšená zátěž se mění na hraniční).

Podle **vlivu zátěže** se nejčastěji rozlišují:

- **tělesná (fyzická)** – dochází ke zvýšeným požadavkům na lidské tělesné síly (nadměrný tlak na pracovní výkon a překračování pracovní doby)
- **fyziologická** – dochází ke zvýšeným požadavkům na lidské biologické funkce (nedostatek spánku)
- **psychická** – dochází ke zvýšeným požadavkům na vyrovnanost lidské psychiky (společensko-sociální konflikty)

2 DŮSLEDKY A ŘEŠENÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

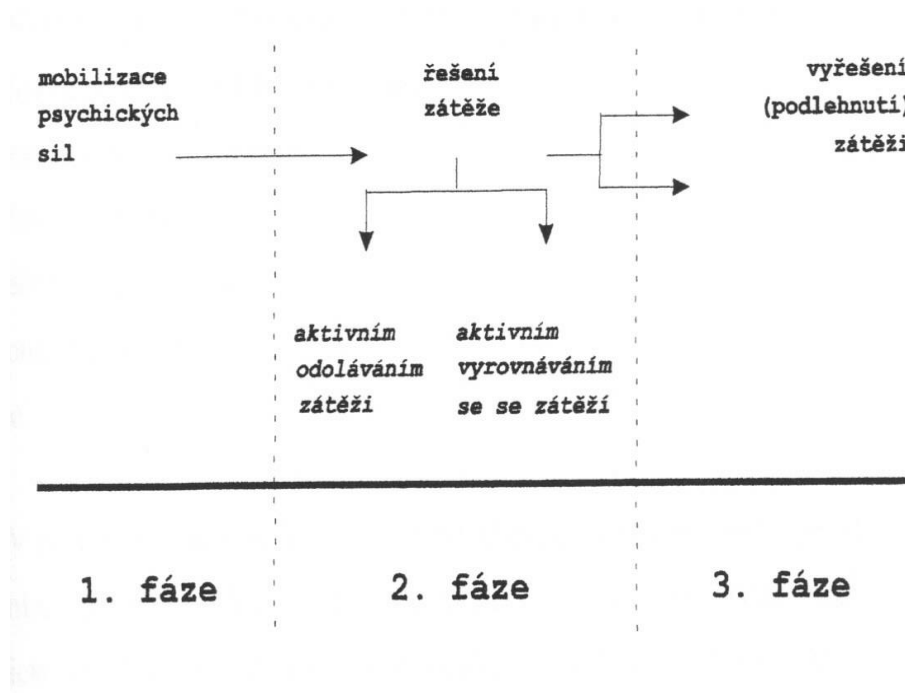
Jednotlivé typy zátěžových situací vyvolávají u člověka rozdílné změny. I když konflikt, frustrace deprivace, stres se v určitých osobnostech svými projevy odlišují, celý proces obnovování psychické rovnováhy při všech druzích psychické zátěže se vyznačuje všeobecně platnými změnami psychické činnosti. Aktivita psychické činnosti se postupně mění ve třech na sebe navazujících fázích:

1. **mobilizace psychických sil** – hlásí se zvýšením psychického napětí a jeho promítnutím do emocionálních a citových projevů, které jsou spojeny s očekáváním, trémou
2. **řešení zátěžových situací** – člověk se brání vůči přetrvávajícímu psychickému napětí s emocionálním sycením, přistupuje k různým formám aktivity
3. **vyrovnání se s psychickou zátěží** – probíhá ve třech krocích:
 - I. objevují se zážitky **uspokojení až euforie**
 - II. nastupuje **vyčerpání**, způsobené vynaloženým úsilím a ztrátou energetických rezerv
 - III. dochází k **zotavení a překonání** psychické zátěže

V případě **podlehnutí zátěžové situaci** mohou nastat tyto tři kroky:

- I. podlehnutí signalizuje dočasné narušení psychické činnosti s projevy **zvýšené impulzivnosti, apatie, rezignace...**
- II. to vystřídá **dočasné zotavení**
- III. nástup konečného **efektu selhání**, které se projevuje oslabením psychické odolnosti člověka proti zátěži

Obrázek 3: Proces obnovování psychické rovnováhy



Zdroj: Bratská (1992, s. 64)

Charakter, naléhavost a hloubka zátěžové situace podmiňují **délku trvání** jednotlivých fází, jejich vzájemné **prolínání a dynamiku** změn. Od zralosti jedince, jeho zkušeností a dovedností a celkové charakteristiky (zejména osobnostní vlastnosti a hlavní dimenze osobnosti jako známé pod označením velká pětka: stabilita, extroverze, otevřenost, svědomitost, družnost) závisí, jak bude probíhat aktivní proces obnovování rovnováhy mezi jedním a prostředím.

Zátěžové situace v podobě spleti měnících se vztahů jedinci někdy připadají jako těžší, lehčí a často i neřešitelná úloha, na kterou nemá dopředu vytvořené a osvojené odpovídající schémata přístupů a způsobů řešení. A proto se následující podkapitola zaměřuje na popis obvyklých technik řešení zátěžových situací.

2.1 ŘEŠENÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

Slovem „**technika**“ (z řeckého „**techné**“ - **dovednost**) se rozumí způsob, jak se s určitým problémem vyrovnat. Tohoto termínu používáme i tam, kde se jedná o zvládání náročných životních situací. V souvislosti se zvládáním životních těžkostí se podle Křivohlavého (2001, s. 88) obvykle jedná o **zvládání napjatého emocionálního stavu a znovunastolení duševního uvolnění** (klidu).

Metodologií tvořivého řešení problémů se zabývá **heuristika**, která za základ řešení problémů pokládá tento postup:

1. definování, vymezení problému
2. vytvoření plánu řešení
3. uskutečnění plánu řešení
4. přezkoumání výsledku
5. reflexe, úvahy o řešení

V praxi je možné se setkat s využitím těchto původních postupů, s jejich doplněním, popř. s jejich určitými obměnami. Je možné využít např. heuristické schéma, které navrhuje Bratská (1992, s. 81) Tvořivé řešení problémů **DITOR**, které se stává z těchto kroků:

- | | | |
|---------|----------|-----------------------------------|
| 1. krok | D | - definuj problém |
| 2. krok | I | - informuj se o problému |
| 3. krok | T | - tvoř řešení, nápady, hypotézy |
| 4. krok | O | - ohodnot' nápady, hypotézy |
| 5. krok | R | - realizuj vybraná řešení v praxi |

V odborné literatuře uvádějí nejčastěji tyto **čtyři etapy procesu řešení problému**:

1. obeznámení se s problémovou situací a její pochopení
2. formulování konkrétní úlohy, nejčastěji formou otázky
3. postavení hypotézy a řešení problémové situace
4. ověření výsledků řešení a hodnocení postupu

Se zátěží se lze vyrovnat třemi způsoby:

1. **hledání náhradního řešení** – člověk při nespokojenosti s momentální situací, ve které se ocitl, hledá jinou, „**zástupnou situaci**“, která by mu poskytla pocit uspokojení, kde by odreagoval napětí z původní nepříjemné situace a navíc by ještě získal pocit osobní pohody.
2. **snaha uniknout z tíživé situace** – jedná se o pasivitu a rezignaci jedince, který nechce nic sám dělat pro aktivní překonání aktuálního problému (např. student nejde na zkoušku, ze které má strach, řidič ujíždí z místa nehody). Jedinci, kteří konfliktní situace řeší stereotypně často jednájí navyklými způsoby:
 - dle zásady „**kdo uteče, vyhraje**“
 - dle techniky „**izolace**“, kdy utíkají do samoty
 - dle techniky „**útěk do nemoci**“, jelikož jistě každý ze své zkušenosti ví, že na člověka, který není „ve své kůži“ se bere zvýšený ohled a některý toho tímto způsobem zneužívá
 - dle techniky „**útěk k fantazii**“, která pomáhá překonávat tíživou realitu
 - dle techniky „**regrese**“, kdy člověk v zátěži začne jednat nepřiměřeně, nezrale, jakoby se vrátil do dětských let. Dospělý člověk se chová klackovitě, dokonce začne i šíšlat, působí dojmem malého dítěte
 - dle techniky „**popření**“ (tzv. „zavřených očí“), kdy se člověk alespoň na chvíli může nebezpečí zbavit, myslet si, že přestalo existovat
 - dle techniky „**resignace**“, kdy člověk projevuje totální inaktivitu, tj. extrémní pasivitu
3. **agresivní reakce** – u které se zdá, že je jednou z nejsnadněji přístupných reakcí, jak se ze zátěží vyrovnat. V podstatě existují tři možnosti, jak agresivně zareagovat:
 - **agrese trestající směrem ven** - člověk někomu vynadá a tím se okamžitě sám uvolní

- **agrese trestající směrem dovnitř** – člověk se nehádá, ale napětí (tenze) střídá v sobě, a to se obvykle promítá do somatické (tělesné) oblasti (např. projevy žaludečních vředů, infarktů, kožní onemocnění atd.)
- **reakce netrestající**

Řešení mnohých problémů v mezilidských vztazích ulehčuje **rozhovor** zúčastněných lidí, kterých se problémová situace bezprostředně dotýká. Účastníci rozhovoru by měli respektovat určitá pravidla a zásady při řešení problému, ke kterým patří **osm pravidel dialogu**:

1. oponent není přítelem, ale partnerem při hledání pravdy – **cílem diskuse je pravda**, ne intelektuální soutěž. Účast v dialogu předpokládá trojitou úctu k pravdě, k druhému, k sobě
2. **snaha porozumět druhému** – jak člověk nepochopí názor oponenta, nemůže tvrzení ani vyvracet ani uznávat
3. tvrzení bez věcných důkazů se nevydává za **argument**
4. **neodbíhat od tématu** – člověk se má vyhýbat nepříjemným otázkám nebo argumentům tím, že zavede diskusi jiným směrem
5. snaha **nemít za každou cenu poslední slovo** – množství slov nenahradí chybějící argument. Umlčení oponenta neznamená vyvracení jeho argumentů nebo popření jeho myšlenek.
6. **nesnižovat osobní důstojnost oponenta** – kdo napadá osobu protivníka, ztrácí právo účastnit se dialogu
7. nezapomínat, že **dialog vyžaduje disciplínu** – kdo není schopný svoje city a vášně ovládnout a kdo není schopný srozumitelně a pokojně vyjádřit svůj názor, nemůže vést smysluplný rozhovor s druhými.
8. **nezaměňovat dialog s monologem** – všichni mají stejné právo se vyjádřit.

Často se při řešení problémů doporučuje rozhovor sám se sebou, tedy **samorozhovor** (hlasitý vnitřní dialog), který člověku pomáhá zorientovat se v tom, jak prožívá věcnou (vnější složka) a citovou (vnitřní složka) stránku problému. Pomoci mohou také poradenské instituce, koučové, e-learningové kurzy atd.

3 OSOBNOST MANAŽERA A ŘEŠENÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

Rámcovým pohledem na psychologické dispozice jedince pro řešení náročných situací je jeho **osobnost**. Koudelka (1997, s.11) chápe osobností **relativně stálé reakce jedince na okolí, vnitřní psychologické charakteristiky, které určují a odrážejí tyto reakce**. Osobností se člověk nerodí, nýbrž se jí stává, a to v době, kdy se u něho v raném dětství utváří specificky lidská forma organizace a fungování psychiky. Nakonečný (2009, s.39) doplňuje, že v utváření osobnosti si uplatňuje interakce vrozených **biologických činitelů a zkušeností**, které jedinec získává v rámci určitého sociálního (mikro) a kulturního (makro) prostředí, v němž se odehrává jeho život.

V literatuře se setkáváme s celou řadou dalších definic osobností. Dodnes citovanou definici podal v roce 1924 J. B. Watson, který osobnost chápe jako konečný produkt našeho systému zvyků. Eysenck (1947) definuje osobnost jako souhrn vzorců chování organismu, které jsou determinovány dědičností a prostředím.

Vysekalová (2011, s.16) vymezuje osobnost jako to:

- co člověk *chce* (pudy, potřeby, zájmy, hodnoty)
- co člověk *může* (schopnosti, vlohy, nadání)
- co člověk *je* (temperament, charakter)
- kam člověk *směřuje* (osobní životní cesta)

Při snaze o pochopení reakcí osobnosti na zátěžové situace a současně využití v některých strategiích zvládnutí zátěže, které jsou pro daného jedince vhodné je účinnou pomůckou **typologie osobnosti**. Obecně je typologie definována jako „rozčlenění soustavy osob, objektů či jevů do skupiny dle určitého kritéria, znaku či souboru znaků“ (Hartl, 1996, s. 121).

První psychologické typologie vznikaly již ve starověku. Hippokrates (5. stol. před naším letopočtem) vytvořil typologii upřesněnou Galénem, která dělí lidi na základě převahy tělesných šťáv, živlu, převládající barvy a vlastnosti a dle tělesného typu. Základní členění upravené Galénem užíváme v podstatě v různých odměnách do dnešní doby. Jde o typy (Vysekalová, 2011, s.228):

- **Sangvinik** – člověk, který se snadno orientuje a přizpůsobuje okolí, dokáže přiměřeně reagovat. Snadno zvládá úkoly, dokáže zvládat více činností najednou. Je optimistický, je dobrý vůdce.
- **Cholerik** – je typ snadno vznětlivého, dráždivého, výbušného, prudkého člověka, který se těžce ovládá. Je vrtkavý, impulzivní, ale aktivní. Nesnáší omezování své činnosti, rád se účastní veřejného života a snaží se prosazovat své názory.
- **Flegmatik** – je střízlivý, trpělivý, vyrovnaný, klidný až lhostejný, všechno pečlivě zvažuje, ale netrvá na prosazení vlastního názoru. Ovládá se a je spolehlivý.
- **Melancholik** – je introvert zahleděný do sebe, není příliš společenský, nevěří nikomu ani sám sobě. Všude vidí plno obtíží, vyžaduje laskavé a přátelské zacházení. Je náladový, úzkostný, pesimistický.

Švýcarský psychiatr **C. G. Jung** rozlišuje z psychologického pohledu temperament osobnosti v závislosti na **přístupu k okolnímu světu**. Založil typologii, která dělí lidskou osobnost do dvou forem: introverze a extroverze. Podle Junga existují dva druhy lidí: jedni jsou více ovládáni vztahem k vnějšímu světu, druzí spíše hledí do sebe, soustředí se spíše na život vnitřní.

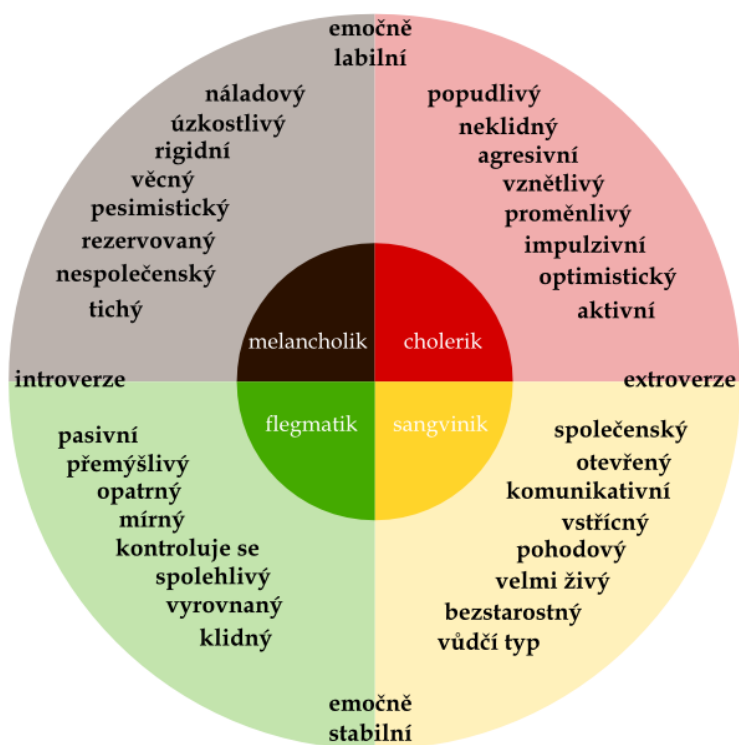
Introvert je osobnost žijící především svým vnitřním životem, avšak velmi vnímavá ke svému okolí. Přemýšlivý, empatický pozorovatel, rozvážný ve svém jednání a opatrný ve svých citech. Má sklony k mlčenlivosti, v případě neexistence relevantního tématu, preferuje nepřímou komunikaci (e-maily, dopisy, SMS) před hovorem. Ve společnosti preferuje menší skupinky (méně než 5-10 osob) introvertních lidí. Introvertní osobnost si sice všímá mnohem více detailů, než extrovertní, ale nechává si je pro sebe. Zároveň však vysoká kvalita vjemů způsobuje problémy s přetížením vnitřního

myšlenkového procesu a pocitu zmatenosti, vyčerpání. V případě nutnosti je po určitou dobu schopen se chovat extrovertně.

Extrovert je charakterizována jako osobnost povrchní a spontánní, tj. snadno komunikuje a dokáže zahajovat a udržovat i hovor „o ničem“, jedná rozhodně a rychle, po citové stránce je velmi otevřený, ale jeho city jsou taktéž povrchní, je méně vnímavý k okolí. Ke spokojenosti potřebuje být v centru dění, nejlépe i pozornosti, tudíž se rád objevuje na akcích s větším množstvím lidí. Extrovertní osobnost je sice schopna vjemy ze svého okolí vnímat ve velkém množství, ale méně intenzivně.

Britský psycholog, německého původu **H. J. Eysenck** zkoumal nervové soustavy (inspirován Pavlovem) a na typy temperamentu pohlížel z psychometrického pohledu. V jistém smyslu potvrdil Hippokrata, když vytvořil temperamentovou typologii vycházející ze 4 typů temperamentu (sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik), a to tak, že je dal do souvislosti s emoční stabilitou/labilitou (typ nervové soustavy) vs. introverze/extroverze (typ duše). Základem jeho typologie jsou tedy dvě na sobě nezávislé dimenze: extroverze, introverze a stabilita, labilita.

Obrázek 4: Eysenckův model osobnosti



Zdroj: Vysekalová (2011, s. 123)

Labilní člověk (oproti stabilnímu) bývá neklidný, úzkostný, podrážděný, s pocity méněcennosti. Snadno se poleká, rozpláče. Reakce bývají silné, trvají dlouho, což ztěžuje přizpůsobení se normálnímu prostředí.

Abychom spojili obě problematiky, tedy osobnost manažera a zvládání zátěže, podíváme se téma zvládání stresu, které je v psychologické literatuře vymezena pod termínem „**coping**“. Celý proces zvládání těžkostí je někdy označován termínem „**čelení stresu**“, „**moderování stresu**“ nebo „**stress management**“, tj. řízení toho dění, kterým by se měl nepříjemný a nepříznivý stav stresu změnit.

Klasickou definici zvládání vyslovil již před dvaceti lety R. S. Lazarus: „*Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou člověkem ve stresu hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje*“ (Křivohlavý, 2001, s. 69). Definoval také výstižnou a přehlednou klasifikaci copingových strategií:

1. **strategie apatie** – pocity beznaděje, bezmoci a deprese
2. **strategie vyhnutí se působení noxy** – pocity strachu
3. **strategie napadení a útoku na noxu** – pocit nebezpečí
4. **strategie různých druhů činností** – zaměření na posilňování vlastních zdrojů síly a zdokonalování schopnosti boje s noxou.

Od snah zvládnout těžké situace je třeba odlišit tzv. **zvládací reakce**, které jsou vrozené a obvykle probíhají bez účasti našeho vědomí.

Moderování stresu se děje řadou různých faktorů. Patří sem jednak osobnostní charakteristiky jedinců bojujících se stresem, jednak styly zvládání, strategie zvládání, techniky zvládání, které je možno se naučit. Patří sem i využívání tzv. vnějších zdrojů. Zvládání stresu a životních těžkostí je tak chápáno jako **dynamický proces**, v jehož rámci dochází k vzájemným interakcím mezi člověkem a stresovou situací.

OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY MANAŽERA A ŘEŠENÍ ZÁTĚŽE

Existuje celá řada osobnostních charakteristik, s nimiž nás seznamuje psychologie osobnosti. Některé z nich však mají mimořádný vztah k řešení stresových situací, ať už tím, že pomáhají stresovou situaci zvládat, nebo naopak uvádějí člověka do situace ještě těžší.

Při studiu osobností, kteří úspěšně zvládají životní těžkosti, se často objevily osobnostní charakteristiky, které těmto lidem v boji s těžkostmi výrazně pomáhaly. Tyto osobnostní charakteristiky byly zjišťovány v různých souvislostech. Není tedy divu, že byly různými psychology odlišně nazývány. Setkáváme se tak s několika termíny označujícími osobnostní charakteristiku typu „**nedat se a bojovat s těžkostmi**“, pro níž máme v češtině obecný termín „**nezdolnost**“. Tento termín pak doplňujeme dalším heslem podle toho, o který druh pojetí nezdolnosti se jedná. Dostáváme pak termíny jako nezdolnost v pojetí **resilience**, nezdolnost v pojetí **koherence**, nebo nezdolnost v pojetí **hardiness**. Mezi další osobnostní charakteristiky uplatňující se při zvládání stresu řadíme např. **vnímanou osobní zdatnost**, **optimismus** a **kladné sebehodnocení**, dále sem patří **sebedůvěra** a **síla vlastního já**, **svědomitost** a konečně i tzv. **naučené zdroje síly**, nebo **negativní efektivita**.

V souboru osobnostních charakteristik, které hrají roli v jejich boji se stresem, byla věnována pozornost i **náboženské víře**. Ukázalo se, že lidé, u nichž je možnost setkat se s hlubším náboženským přesvědčením, vykazují vyšší míru spokojenosti se životem, vyšší kvalitu života, vyšší míru osobního štěstí a podstatně menší negativní důsledky traumatických zkušeností. Z některých studií je tak možno dovodit, že lidé, kteří mají pro co žít, mají víru, a lidé, kteří mají smysl pro humor, lépe zvládají životní těžkosti. Mezi osobnostními charakteristikami se tak uplatňuje **smysluplnost života** a **smysl pro humor**.

Na základě studií zabývajících se osobnostními charakteristikami lidí nadějněji bojujících se stresem vzniká představa osobnostního rysu nazývaného **osobnost s vyšší mírou zdraví**. Na druhé straně pak pochopitelně existuje osobnostní rys označovaný jako **osobnost se sklonem k nemocem**. V prvním případě jsou nejvýraznějšími rysy představa o vlastní schopnosti řídit chod dění, optimismus a nezdolnost, v druhém případě je pak

osobnost charakterizována pesimistickým způsobem vysvětlování si toho, co se děje, depresivitou, hostilitou a zlostí.

Práce z oblasti psychosomatiky chování připravily půdu psychologickým studím vztahu mezi duševními a tělesnými klinickými jevy i pro hledání obecnějších osobnostních dimenzí, které by vyjadřovaly odolnost či nezdolnost, tj. statečnost v boji s životními obtížemi. Do současnosti byla již popsána řada osobnostních charakteristik, o kterých se předpokládá, že mohou mírnit nebo naopak facilitovat škodlivý účinek stresu pro zdraví člověka. Šolcová a Kebza (Šolcová, Kebza, 1966, s. 480–487) uvádějí přehledně následující:

- smysl pro koherenci
- lokalizace kontroly
- neuroticismus
- negativní afektivita
- sebeuplatnění
- ego-kompetence
- sebevědomí
- dispoziční optimismus
- atribuční styl
- percipovaná kontrola
- pohotová vynalézavost

Přínosné je i Vymětalovo (Vymětal, 1997, s. 163–169) obecné členění prožitků na stenické a astenické. **Stenické prožitky** (vyjadřující pohodu a psychickou energii), jež bývají vázány na určité životní postoje (sebevědomí, porozumění sobě a žitému světu) a způsob vyrovnávání se se zátěží (aktivní zasahování), pravděpodobně zvyšují odolnost člověka vůči stresovým podmínkám. U prožitků **astenických** (negativní a vnitřně tlumící ladění) lze předpokládat opačné působení.

U každého jedince tak lze vysledovat určité osobnostní rysy či konstrukty, jejichž přítomnost nebo naopak nepřítomnost zvyšuje pravděpodobnost, že buď jedinec při setkání se stresorem selhává nebo naopak mobilizuje své síly a je schopen překážky bez újmy na zdraví zvládat.

4 STRES

Historie zkoumání stresu jako fenoménu není dlouhá, její počátek je z třicátých let dvacátého století v restauraci na rohu Kateřinské a Lípové ulice v Praze 2. Zde se scházeli učitelé české i německé pražské univerzity. Byl mezi nimi i maďarský fyziolog Hans Selye. Jeden z pamětníků vzpomíná, že některý z účastníků seznámil ostatní se zvláštním porovnáním. Když se pitvají hladovějící krysy, všechny části jejich těla atrofují, s výjimkou nadlewin. Je to první zmínka o zvláštní reakci, která je společná všem formám stresu. Selye později emigroval před nacismem do Kanady a tam po 2. světové válce nauku o stresu rozpracoval. Jeho první větší práce vyšla v roce 1949 a stala se základem pro další studie. Dnes se již publikace, zabývající se stresem, počítají na desetisíce.

*„Zlatá doba“ stresu nastala po vietnamské válce. Nikoli pokud jde o základní výzkum, ale pokud jde o lidské aplikace. Vysloužilci z vietnamské války začali několik let po jejím trpět zvláštními potížemi: nespavostí, depresí, agresivitou, neklidem. Ukázalo se, že tyto potíže postihují zejména účastníky války, kteří se aktivně účastnili nebo byli svědky krutostí vůči civilnímu obyvatelstvu. Psychiatři v USA zavedli pojem **posvietnamský syndrom**. Brzy se však ukázalo, že podobnými potížemi trpí lidé, kteří prodělali otřesný zážitek (znásilněné ženy, přeživší pasažéři havarovaných letadel, přeživší obyvatelé vyhořelých domů). Takže posvietnamský syndrom byl přejmenován na **postraumatickou stresovou poruchu (PTDS)**, která byla zařazena do statistické klasifikace nemocí“ (Schreiber, 1992, s.16).*

Pro doplnění uvádíme definice stresu od autorů ze 70. a 80. let 20. století, kteří se stresem zabývali hlouběji (viz. Křivohlavý, 1994, s.10):

- „Stav organismu, kdy je jeho integrita ohrožena a on musí zapojit všechny svoje schopnosti na svoji ochranu“ (H. Coper a M. H. Appley)
- „Stres vyjadřuje situaci člověka v napětí (tenzi) při řešení problému, když se mu do cesty řešení postaví nepřekonatelná překážka“ (A. Howard, R. A. Scott)
- „Stresem označujeme takovou změnu v organismu, která v určitém stavu ohrožení může vyvolat vysoký stupeň napětí, rozvrátit zaběhaná schémata každodenního

způsobu jednání, která oslabuje mentální výkonnost a vyvolává subjektivně nepříjemné stavy afektivního vyčerpání“ (I. L. Janis)

- *„Stresem je nejen přímé, bezprostřední ohrožení člověka, ale i předjímání (anticipace) takové ohrožení a s tím spojený strach, bolest, nejistota, úzkost apod.“ (M. H. Appley, R. Trumbull)*
- *„Stres je následkem traumatu (duševního úrazu) a velice intenzivní frustrace (pocit neuspokojení)“ (D. H. Funkenstein, S. King, M. E. Droledette)*

Každý den se může člověk dostat do situace, která je náročná na jeho psychiku i fyzickou odolnost. Ale ne každý se dovede vyrovnat se zátěží přiměřeně. Podmínky příznivého či nepříznivého, respektive přiměřeného a nepřiměřeného vypořádání se s životními nesnázemi jsou však celým **komplexem problémů**, které jsou v úzké souvislosti s chápáním nejenom smyslu života a životních hodnot, ale i se sociokulturním prostředím, ze kterého ten který člověk pochází, s jeho názorem na okolní svět a jistě v neposlední řadě i s jeho duševním zdravím. Při výkonu náročných profesí (např. policisté, hasiči, makléři, pojišťovací agenti, psychoterapeuti, ale i manažeři) může být stres hlavní příčinou fyzických a mentálních problémů (rozvodů, sebevraždy a pracovního selhání).

Stresovou situací se rozumí tak značná odchylka, že je **ohrožena integrita celého systému člověka**, jeho trvání, tj. život. Rozumí se jím podmínka, okolnost či nepříznivý faktor (stresor), který na člověka dopadá.

Slovo **stres** pochází z angl. „stress“, které vzniklo z lat. Slova „stringo, stringere, strinxi, strictum“, což znamená stahovati, utahovati. Slovo stres je možné přirovnat ke slovu „pres, lis“, tj. možností působit tlakem na daný předmět a v přeneseném slova smyslu do oblasti věd o člověku by výrok „být ve stresu“ mohl být chápán jako být vystaven různým tlakům, být v tísní. Původní definice Selyeho, která se ve světě nejvíce užívá, zní: *„Stres je nespécifická (tj. nastávající po nejrůznějších zátěžích stereotypně) fyziologická reakce organismu na jakýkoliv nárok (zátěž) na organismus kladený.“* (Křivohlavý, 1994, s.18). Lazarus definoval stres následovně: *„Stres je nárok na jednotlivce, který přesahuje jeho schopnost se s nárokem vyrovnat. Přitom zde nejde o jakýkoliv nárok, ale o nárok přetěžující.“* (Křivohlavý, 1994, s.19)

Pojmu stres se používá pro tyto dva významy (je spojován) s:

- *vnějšími faktory* – vyjádření toho, co na člověka působí
- *vnitřními faktory* – vyjádření toho, jak na zevní vlivy člověk reaguje

Stres je zvláštní forma zátěže, kvalitativně i kvantitativně vystupňovaná, působící na organismus, při které dojde k nepoměru mezi požadavky na člověka a mezi vlastnostmi a kapacitou organismu mobilizovat rezervní zdroje energie. Je to fyziologický to, co **vyvádí tělo člověka z dynamické funkční rovnováhy**. Stres vyplývá z pocitů ztráty kontroly nad událostmi, které ovlivňují fyzický a duševní stav a pocit sebehodnoty člověka. Jestliže se k tomu přidá postupná ztráta naděje, že se věcilepší, dostává se člověk do stresu a hrozí mu selhání. Člověka se mohou kromě potencionálních fyzických potíží zmocnit pocity ztráty identity a sebeúcty. Pro mnohé může vést k pocitům úzkosti, deprese a štvání. Při snaze znovu získat sebekontrolu překročí mnozí lidé hranici od produktivního k sebezničujícímu chování. Existují tedy různé druhy i stupně stresu. Jak se s nimi člověk vyrovná, záleží na jeho fyzické a psychické kapacitě i celkové odolnosti organismu. Jak jsme již popsali v předešlých kapitolách odolnost jedince vůči stresu ovlivňuje jak jeho **fyzická a psychická kondice**, tak i **životní události** (takové skutečnosti, které se vyskytnou v životě člověka nezávisle na jeho vůli a které ovlivní jeho životní návyky, činnosti či dokonce celý životní styl), které se krátkodobě či dlouhodobě v jeho životě vyskytují a působí jako psychická zátěž.

Stres je reakcí na psychologické, fyzické či emocionální stresory. Tyto reakce se nazývají **útěk** a **boj**. Byly člověku dány do vínku v době, kdy měli lidé jen tyto dvě možnosti, jak přežít v nebezpečném prostředí. Nebezpečí se muselo čelit v boji anebo se mohl člověk spasit útekem. Problém nastal, když lidstvo změnilo svůj životní styl a v dnešní společnosti, taktéž plně nebezpečí, i když v jiné podobě, nevyužívá svých biologických reakcí. Boj (pokud se nejedná o sportovní disciplínu) se dokonce nedovoluje jako způsob řešení sporů či reakce na nebezpečí. A útěk není mnohdy ani možný.

Odstranit stres z lidského života nejde, provází člověka od narození až do vysokého věku, náleží k přirozeným jevům života a rozděluje se obvykle na:

- **eustres** - tj. příjemný stres, který člověk může prožívat při sportu, zábavě atd. Takovýto stres je kořením života a bezstresový stav je smrt říkal H. Selye.
- **distres** - tj. nepříjemný, negativní stres, kterému se každý jedinec vyhýbá. Projevuje se nejčastěji třesem rukou, zvýšeným pocením, tiky, zvýšenou reakcí na hluk, podrážděností, hádavostí, nervozitou, pocitu úzkosti, depresí, vysycháním v ústech, motáním hlavy, slabostí, únavou, bolestí hlavy, zad, páteře, potížemi se rozhodovat, zapomínáním, samotářstvím, sníženou sexualitou, nespavostí, nechutenstvím nebo přejídáním, celkovou labilitou v chování.

Oba typy stresu jsou stejné svoji chemickou povahou, ale liší se tím, jak na ně reagujeme. U eustresu zažíváme příjemné napětí a potom radost z dosaženého cíle, zatímco u distresu začneme ztrácet pocit jistoty a adekvátnosti.

Na jedince je vyvíjen tlak, aby zapadal do přesně vymezených rolí. Jakékoli jevy či aktivity přesahující nad či pod pomyslné úrovně stanovených mezí jsou nežádoucí. Takto si nějak můžeme představit význam stresu pro člověka. Mechanismy, které působí, že začínáme pociťovat, kdy překračujeme hranice pomyslných mezí, vnímáme jako stres. Lépe řečeno, stres není zátěž, či problémová situace dopadající na organismus, ale odpověď organismu na ni. Problémovou situaci nazýváme **stresory**.

Činitel působící zátěž je stresor. Odpovědí na organismu je **stresová reakce**. Tento celý komplex se nazývá stres a používá se hovorově pro konflikt, úzkost, frustraci, vyšší aktivaci a situace nepříjemně pociťované vůbec. Termín stresor je možné chápat jako „negativně na člověka působící vnější vliv“, tedy vše, na co organismus člověka reaguje. Stresorem může být:

- **materiální faktor** (např. nedostatek tekutiny či potravy)
- **sociální faktor** – třeba působení jednoho člověka na druhého (např. působení agresivních, neurvalých a hrubých lidí)
- **abstraktní faktor** (např. nedostatek času, situace osamění)
- **fyzikální stresor** – sem se řadí jedy a skoro jedy, např. alkohol, nikotin, kofein a jiné drogy, radiace, znečištění vzduchu, nízký obsah kyslíku ve vzduchu, vibrace,

otřesy, silné magnetické pole, meteorologické vlivy, změny ročních období, změny tlaku vzduchu (komprese, dekomprese), viry, bakterie, katastrofy (záplavy, zemětřesení) atd.

- **emocionální stresor** – sem se řadí úzkost (anxiozita), zármutek, obavy a strach, nenávisť, nepřátelství, zloba, nevyspalost, senzorická deprivace (nedostatek podnětů pro povzbuzení smyslové činnosti), očekávání něčeho strašného, obavy z přestoupení nějakého zákazu nebo „tabu“ apod.

Tyto a jim podobné stresory podněcují organismus, aby proti nim „vytáhl do boje“. Ve vrcholovém bodu stresu podává člověk nejlepší výkon. Tento bod je subjektivní a mění se pro každého jedince podle jeho zdraví a dispozice. Tento bod je třeba hlídat, protože přesáhne-li se, eustres je nahrazen distresem vedoucím k nemoci a posléze k vyčerpání a smrti. Výše stresu nezávisí na stresorech, ale na reakci člověka na ně. Stres vzniká z individuálních reakcí na cokoliv, s čím se člověk v životě setkává. Lidský organismus může být přirovnán ke struně. Jestliže je volná, nemá žádné napětí, nevydává žádný tón. Když má správné napětí, vydává krásné tóny, ale když ji přepneme, praskne. A právě tak je to s lidským organismem. Bez stresu není žádná aktivita a dokonce absolutní bezstresový stav znamená smrt. Při eustresu by měl člověk vykazovat nejlepší produktivitu a je-li přetažen, zhrouť se fyzicky a napětí nevydrží mentálně.

Vedle výše uvedených pojmů je možné se setkat i s těmito termíny

- **ministresory** (popř. až mikrostressory) – vyjadřující poměrně mírné okolnosti či podmínky vyvolávající stres (např. dlouhodobě pocíťovaný nedostatek lásky). Tyto okolnosti se kumulují, až dosáhnou hranice stresu.
- **makrostressory** – jsou děsivě působící, deptající až vše ničivé vlivy. Mohou být krátkodobé (např. zemětřesení), ale mají velmi závažné důsledky.

V případě širšího vymezení pojmu stres se slovo „stres“ stává synonymem výrazu zátěž. To tedy znamená, že **stres je chápán jako určitý nárok na zátěž**, jenž přesahuje schopnosti člověka, které potřebuje k jeho zvládnutí a překonání. Za stres se přitom označuje jak vnější vliv (tj. stressory), tak vnitřní reakce člověka na něj.

4.1 PROJEVY STRESU

Než vymezíme Zopakujeme si, že stres vzniká reakcí na fyzické a psychologické faktory, které lze rozdělit do 4 kategorií:

1. **myšlenkové faktory** – vyvěrají z náhledu a vztahu k sobě, ostatním lidem a situacím
2. **úkolové faktory** – pocházejí z toho, jak člověk řeší jednotlivé úkoly, za které je zodpovědný
3. **vztahové faktory** – vznikají z interakce mezi lidmi
4. **fyzikální faktory prostředí** – do kterých spadá zdraví, prostředí samo o sobě

Člověk může na sobě pozorovat, že přetáhl míru zdravého stresu a svými reakcemi vyvolává tyto projevy škodlivého stresu:

Emocionální (citové)

- apatie (nezdá se, že se to podaří)
- úzkost (obava, co se všechno příště nepovede)
- podrážděnost (neshody s vrstevníky)
- duševní únava (někdy je těžké se soustředit)
- pocit bezmocnosti (k čemu to je)
- sebekritika (nikdy nedělám nic dobře)
- rozpaky (nevím, co mám dělat)
- prudké a výrazné změny nálady (od radosti ke smutku a naopak)
- nadměrné trápení se s věcmi, které nejsou zdaleka tak důležité
- neschopnost projevit emocionální náklonnost k druhým lidem
- nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled (hypochondrie)
- nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku

Projevy v chování

- vyhýbání se věcem a odpovědnosti, zhoršená kvalita práce, výmluvy, podvádění
- přehánění věcí (provádění více věcí, než na které člověk stačí)
- potíže při řešení jednoduchých problémů (nejjednodušší věc se stává zdrcující)
- legální problémy (pokusení provést „zkratky“)
- snížení množství vykonané práce a zvýšení její nekvalitnosti

Fyzické

- nadměrné starosti nebo odmítání
- častá nemoc (člověku se nezdá, že je stále nachlazen), zdravotní potíže
- fyzické vyčerpání (člověk se cítí být stále unaven)
- spoléhání na sebeléčbu (alkohol, drogy, léky)
- nespavost
- menstruační problémy
- ztráta chuti k jídlu
- chronické svalové bolesti, napjatost v kloubech a svalech
- zvýšená srdeční činnost a dechová frekvence
- bolesti hlavy
- bolesti břicha
- žaludeční potíže (průjem, zácpa, nucení k zvracení), časté nucení močení, nechutenství a častá plynatost v břišní oblasti)
- sexuální impotence a nedostatek sexuální touhy
- bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou
- dvojité vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod (tzv. fokusace)
- bolesti páteře

Psychologické problémy - deprese, úzkostlivost

„Vznik stresových reakcí usnadňují některé faktory vnějšího prostředí, určité osobnostní rysy i momentální psychofyziologický stav člověka. Stejně vnější zátěžové

faktory nepůsobí na všechny jedince stejně silně. Nepůsobí stejně ani na téhož člověka v různých okamžicích jeho života a za různých vnitřních podmínek. Mluvíme pak o různé odolnosti neboli nezdolnosti vůči stresu. Vysoká odolnost vůči stresu a rychlá regenerace sil, tj. obnova předzátěžového stavu, bývá označována také jako vitalita“ (Machač, Macháčová, 1991, s.12).

Stresovou reakcí významně ovlivňuje to, jak ji člověk vnímá (percepce). Podle toho také člověk hodnotí situaci, zejména má-li charakter ohrožení a hrozby. Ohrožení může být skutečné, ale může být i jednotlivcem takto interpretováno (vysvětleno).

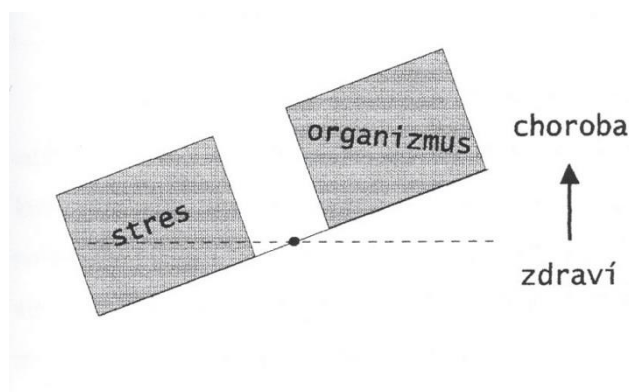
Když člověk poprvé vnímá napadení jako hrozbu jeho fyzickému stavu, sebekontroly nebo sebeúcty, je varován a jeho tělo vstoupí do obranného režimu. V tomto režimu má člověk tendenci reagovat aktivně (tzv. výstražná odezva na přímou hrozbu), tj. projevuje emoční reakce, stává se zlostný nebo agresivní, ustrašený, úzkostný, vzteklý, adrenalin se dostává do krevního oběhu a způsobuje tyto následky:

- bušení srdce, zvýšení krevního tlaku
- krev odchází ze žaludku a kůže do svalů
- cholesterol odchází do krevního oběhu a zajišťuje energii
- krev se zahušťuje pro případ úrazu ohledně její lepší srážlivosti
- rozšíření zornic (lepší vidění)
- ostřejší sluch
- zvýšení hmatu pomocí chlupů na těle (dochází k jejich zježení)
- zostření chuťového a čichového smyslu
- pocení (pro ochlazení svalů)
- napnutí obličejových svalů (zrudnutí)
- chvění nozder, rozevření hrdla a všech vzduchových průchodů v plicích
- uvolňování endomorfínů (pro blokování bolesti)
- redukce pohlavních hormonů.

Pokud má člověk delší dobu pocit strachu, jeho obrany přejdou v udržovací režim (tzv. odpor a vyčerpání na dlouhodobou hrozbu). Dochází u něho k pocitu ztráty kontroly nad sebou, což vede k pasivitě, bez možnosti hrozbu odvrátit a bez naděje na zlepšení. Začíná sám o sobě pochybovat a zpochybňovat vlastní hodnotu, stává se úzkostným a dostává se do deprese. V těle se uvolňuje hydrokortizon, prochází jím a má tyto následky:

- nárůst krevního tlaku, který může vést k výrazné hypertenzi – jeho výše výrazně závisí na psychologickém stresu, zejména na vzteku, nechuti k vynucenému jednání a na frustraci
- tělesná tkáň zadržuje vitální tělesné chemikálie (např. sůl)
- vředové nemoci žaludku a dvanácterníku – jsou považovány za typické stresové nemoci
- uvolnění cholesterolu do krevního oběhu a tak je stíženo srdci čerpání
- porucha menstruačního cyklu – je projevem hormonálního nerovnováhy u mladých žen
- ischemická choroba srdeční – je nejčastěji uváděnou stresovou nemocí
- potlačení produkce pohlavních hormonů
- oslabení obrany imunitního systému proti nemoci – je obecnou zkušeností, že angína nebo chřipka snadněji vzniká po únavě a vyčerpání

Obrázek 5: Stres a zdraví



Zdroj: Seefeldt, 1982, s.28

Jestliže člověk zůstane příliš dlouho bez kontroly a v ohrožení, dosáhne stavu vyčerpání, se kterým se nedovede vypořádat. Získaná rezistence je nedostatečná nebo se ztrácí. To může vést k abnormálním adaptačním reakcím, tj. k duševnímu selhání, fyzické nemoci, nebo až ke smrti. Na základě těchto poznatků byla vytvořena koncepce obecného adaptačního syndromu, tj. na druhu stresu i na druhu živočišném nezávislá reakce organismu, která u zvláště stresovatelných jedinců může přejít v nemoci z adaptace neboli nemoci stresové.

4.2 ZVLÁDÁNÍ STRESU

Ovládním stresu se rozumí to, že mnohem důležitější než současné události v životě je způsob, jak tyto události člověk interpretuje a význam, který jim přisuzuje. Ne každá situace, která je pro člověka objektivně nebezpečná je pro něho nebezpečná i subjektivně, což platí, ale i naopak. Za stres nemůže člověk vinit své okolí, ale pouze sám sebe. Je to jeho vlastní reakce na stresory. A proto jedinou metodou, jak se vyhnout stresu, je změnit své reakce a přístup k věcem. To není jednoduché, protože způsob reakcí a stupeň přizpůsobivosti je dán osobností. Znamená to tedy změnit osobnost.

Za to, jak geny (dědičnost), výchova a prostředí učinily člověka stresovatelnými samozřejmě nemůže, může však snažit se svou stresovatelností žít. Člověk vystavený stresu by měl především zachovávat základní pravidla:

Zdravotní

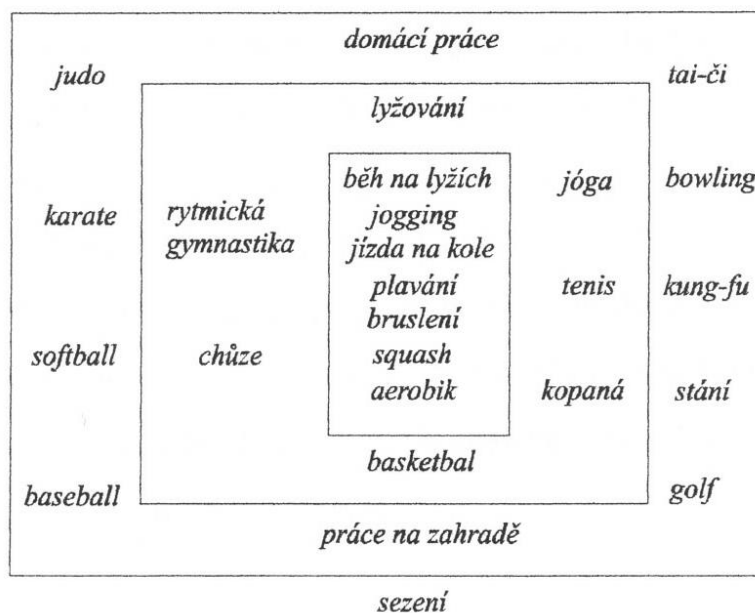
- pravidelná strava (dbát na to, aby člověk jedl jídla obsahující hodně proteinu, vitamínů C, B a A, omezit množství cukru, škrobu, alkoholu, zaměřit se na zdravé tuky)
- dostatek spánku (klid a spánek dá tělu čas ke zklidnění a regeneraci. Člověk by měl spát alespoň 8 hodin 3-4 týdně)
- denně nebo alespoň dvakrát týdně cvičit
- životní styl – chvíle relaxace přes den, nějaká forma zábavy alespoň jednou týdně, vyhýbat se časovým tísním

Sociální

- rozhovor s přáteli – prodiskutování problémů
- mimopracovní aktivita – klubová, spolková, charitativní atd.

K dosažení klidu a duševní vyrovnanosti přispívají různé postupy, které jsou poslední dobou stále více používány. Jedná se o **relaxační techniky**, jejichž cílem je docílit opačných účinků než způsobují stresory, na které člověk reagoval. Může se jednat o **dechové cvičení a nejrůznější formy relaxace (jóga, meditace, autogenní trénink)**. Kdy ve dvou systémech a to uvolnění napětí svalů, které se přenáší do mozku a uvolnění napětí nervů, které se přenáší na svaly. K tomu se užívá soustava cviků, poloh a duševního soustředění pro záměrné uvolňování svalů a soustředění se na vnímání tohoto uvolnění směřuje k pocitu duševní pohody. K relaxaci dále slouží hudba, kniha, nebo činnost spojená s příjemnou fyzickou námahou (sport, zahradničení). Sportovní činnosti jsou manažery v současné době čím dál více využívány jako aktivní forma relaxace. Tělo je v pohotovosti, připraveno na boj anebo útěk a tak lze tohoto stavu použít při plavání, běhu, tenisu a jiných sportech, jak ukazuje následující obrázek 6. Čím blíže středu, tím pozitivnější efekt mají tyto sporty na lidský kardiovaskulární systém

Obrázek 6: Účinky jednotlivých sportů v boji proti stresu



Zdroj: Boenisch, Haneyová, 1998, s.182

Rheinwaldová (1992, s.22) přináší praktická pravidla **života bez škodlivého stresu:**

1. *napište si seznam všeho, co musíte udělat*
2. *rozdělte si činnosti podle důležitosti*
3. *rozmyslete si kolik času na co budete potřebovat*
4. *počítejte s nepředvídaným zdržením*
5. *buďte realističtí*
6. *posuňte méně důležité činnosti, nebo některé vynechejte při nedostatku času*
7. *dívejte se na všechno s humorem*
8. *buďte nad věcí*
9. *myslete pozitivně*
10. *poznejte sebe sama a buďte si vědomi svých možností*
11. *naučte se dívat se na sebe a všechno s odstupem, abyste si udrželi objektivitu*
12. *posilujte si sílu svého já*
13. *naučte se odpouštět*
14. *neporovnávejte se a nesoutěžte s druhými, ale jen sami se sebou*
15. *buďte si vědomi své jedinečnosti a važte si sami sebe*
16. *zbavte se závislosti na druhých, jak nejvíce můžete*
17. *nenechte druhé rozhodovat o tom, jaký jste a jak se cítíte*
18. *praktikujte relaxační cvičení, abyste zneutralizovaly účinky stresu*

Rheinwaldová (1992, s.23) dále doplňuje tzv. **sebeprogramovací věty**. Každé ráno, než člověk vstane, by si měl opakovat 4x – 10x některé z těchto sebeprogramovacích vět:

1. *jsem klidný a vyrovnaný*
2. *jsem zdravý a všechny tělesné orgány pracují, jak mají*
3. *vítám všechny změny, vím, že přinášejí dobro a cenné zkušenosti*
4. *všechny situace zvládám snadno*
5. *učím se lehce*
6. *rychle se přizpůsobuji*
7. *vše mi jde lehce a přirozeně*
8. *jsem si vědom, že všechno má svoji kladnou a zápornou stránku*

9. *jsem šťastný, že jsem sám sebou*
10. *vše, co dělám, dělám rád. Umím si najít ve všem něco zajímavého*
11. *žiji a pracuji, jak nejlépe umím. Nikomu nemusím nic dokazovat*
12. *před druhými se nevyvyšuji ani neponižuji.*

Jedinec si může připsat další sebeinstrukce podle svých potřeb. Měl by se je doprovázet vždy konkrétní představou.

Zvládání zátěžových situací či předcházení stresu, je často označován jako odolnost či nezdolnost vůči stresu. Samotný pojem **nezdolnost** můžeme charakterizovat jako osobní charakteristiku, která pomáhá člověku snížit, zmírnit či tlumit negativní vliv nepříznivých životních situací, jako je životní krize, osobní katastrofa či stres. „*Vznik stresových reakcí usnadňují některé faktory vnějšího prostředí, určité osobnostní rysy i momentální psychofyziologický stav člověka. Stejně vnější zátěžové faktory nepůsobí na všechny jedince stejně silou. Nepůsobí stejně ani téhož člověka v různých okamžicích jeho života a za různých vnitřních podmínek. Mluvíme pak o různé odolnosti nebo-li nezdolnosti vůči stresu. Vysoká odolnost vůči stresu a rychlá regenerace sil, tj. obnova předzátěžového stavu, bývá označována také jako vitalita*“ (Machač, Macháčová, 1991, s. 12).

V celku můžeme říci, že jestliže člověk ve stresových situacích nedá odradit a pokračuje v započatém úsilí, svědčí takové jednání o jeho odolnosti vůči stresu, o jeho sebekontrolě a také o tom, že překážky, stavějící se mu do cesty, považuje za výzvu svým intelektovým a volním kvalitám. Takovýto jedinec dokáže přeměnit nepříznivé události i životní nezdary v prostředky k dalšímu svému růstu. Naopak lidé s nízkou odolností vůči stresu se obtížně vyrovnávají se zátěžovými podněty, stávají se lehce zranitelní vším, co se neshoduje s jejich dosavadními zkušenostmi a každodenní stresy velmi často negativně ovlivňují jejich zdraví a vedou k depresivním stavům.

Psychická odolnost bývá také definována stupněm nenarušení výkonu v zátěži. Na druhé straně člověk, kterému na výkonu velmi záleží, bouřlivěji reaguje na překážky v činnosti. Ten, kdo se neustále snaží být perfektní, pilný, ohleduplný, každému pomoci, riskuje větší stresové zatížení své osoby, než osoby lhostejné.

4.3 STRES A ZDRAVÍ

Každý manažer by si měl být vědom, že „*odolnost vůči psychické zátěži se snižuje po nadměrném pracovním vypětí, při nedostatku spánku, při zhoršeném zdravotním stavu, při nadměrném pití alkoholu, v důsledku užívání některých léků apod.*“ (Machač, Machačová, 1991, s. 19).

Z předešlé podkapitoly již víme, že stresové situace mohou působit na různé orgány a systémy. Zatížen může být **kardiovaskulární systém**. U takto disponovaných osob dochází při emocích k zužování cév nejen periferních, ale i věnčitých v srdci. Osoby pro tom mají na počátku často kolísavý krevní tlak, při vyšetření (u lékaře) se jim zvyšuje tlak a srdce se jim rozbuší. Většinou trpí málo nebezpečnými funkčními potížemi (píchání u srdce, dušnost) současně s úzkostí. Dále může být zatížen **systém zažívací**. Při zátěži se projevuje zvracením, průjmem nebo zácpou, bolestmi v žaludku, pálením žáhy, zvětšenou chutí k jídlu aj.

Řada citlivých lidí osob má při zátěži potíže **psychické**. Projevují se nespavostí, neustálým přemýšlením o starostech, bolestmi hlavy, sexuálními poruchami, neschopností přestat myslet na problém, depresivním postojem, ztrátou vlastní sebeúcty. Stres může postihovat další systémy, např. **dýchací systém**, což může podporovat vznik astmatických potíží, dále na **svalový systém**, kde např. řada bolestí páteře je vyvolána zvýšeným napětím zádového svalstva. Často dochází pod vlivem psychických potíží ke změnám na **kůži**. Řada ekzémů je zhoršována stresem, a to zejména alergické kožní nemoci, atopický ekzém a lupénka. Stres dále nepříznivě ovlivňuje **imunologický systém** (zhoršuje funkci bílých krvinek), což se může projevit zhoršením alergických projevů, ale též zvýšenou dispozicí k nachlazení.

*„Některé nepřiměřené vlivy vnějšího prostředí nás nepoškozují přímo tělesně, ale nepřímo svým neblahým vlivem na psychiku. Tyto choroby, které vznikají jako důsledek nevhodných vlivů na psychické a fyziologické dění, se označují jako **psychosomatické**“* (Machač, Machačová, 1991, s. 12).

Slovo *hygienu* je odvozeno od řecké bohyně zdraví *Hygie*, Hygienu má blízký vztah ke zdraví a zvláště k prevenci nemocí. U nás se ale hygienou myslí většinou tělesná

hygiena. Hygiena duše či duševní hygiena je v podvědomí lidí bohužel stále méně známým pojmem.

„Duševní hygienou rozumíme systém vědecky propracovaných pravidel a rad sloužící k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví, duševní rovnováhy“ (Míček, 1994, s.9). Dalo by se tedy říci, že duševní hygiena je boj proti výskytu duševních nemocí. Duševní hygiena stojí na rozhraní lékařských, psychologických a sociálních věd.

Pojem duševní hygiena se používá až počátkem 20.století, dříve se používal pojem „*hygiena duše*“. Velkou zásluhu na prosazení duševní hygieny má učitel **Clifford W. Beers**, který upozornil na neblahý osud chovanců v amerických ústavech pro duševně choré. Beers o tom psal ve své knize Duše (1908), kde čerpal ze své vlastní zkušenosti.

Duševní hygiena je určena pro:

1. **zdravé lidi**, kde jde hlavně o upevnění a posílení duševního zdraví za dodržení duševní hygieny.
2. **jedince na hranici zdraví a nemoci**, kde se projevují vážné příznaky narušení duševní rovnováhy, zde je snaha jim pomoci ke znovunabytí rovnováhy a posílit duševní život.
3. **nemocné jedince**, kde jim ukazují dodržování zásad duševní hygieny v době, kdy mají velké zdravotní vypětí (zde ale duševní hygiena nestačí, je zapotřebí zkušený lékař).

Duševní hygiena, ale není jako psychoterapie. Duševní hygiena upevňuje relativně dobré duševní zdraví, zatímco psychoterapie odstraňuje poruchy.

Mezi základní pojmy duševní hygieny patří: duševní zdraví, správná adaptace (přizpůsobení), frustrace (psychický stresor), autoregulace (sebevýchova).

Tak jak roste počet a závažnost stresových situací, roste i počet lidí, kteří žijí ve stresu a mají problémy s adaptací na dané poměry. Dokáže-li člověk dobře zvládat nároky, které se objevují, způsobem odpovídajícím požadavkům reality, mluvíme o jeho dobré **adaptabilitě**. O **maladaptabilitě** neboli špatné, falešné, neprozíravé adaptabilitě uvažuje v situacích, kde člověk selhává při zvládnání úkolů, které jsou jeho možností

přiměřené. Špatná adaptační schopnost se projevuje také přijímáním příliš optických představ o budoucnosti, neschopností se podívat pravdě do očí (Machač, Macháčová, 1991, s.27).

Duševní hygiena shrnuje poznatky o určitých způsobech života, které nám slouží k zachování psychického zdraví. Z psychologie můžeme čerpat z řad možností, které se nám promítají do životního stylu. Naučit se ovládat své duševní stavy, citový život, dostat stres pod kontrolu. Důležitý je především náš aktivní přístup ke svému zdraví a k **prevenci**. Velký význam je kladen na zamezení vzniku poruchy, obtíží, selhání, či nemoci, než odstraňování následků a léčba.

5 STRES NA PRACOVÍŠTI

Pracovní činnost může u netrévaného jedince vyvolat poplachovou reakci, ale produkty přeměny látek určené pro „boj nebo útěk“ jsou při ní spotřebovány, takže sama práce z dlouhodobého hlediska na zdraví stresově nepůsobí, člověk se na ni adaptuje. Když intenzita práce překročí adaptační schopnosti organismu, dojde k fázi vyčerpání. Slabší nebo krátkodobý stres může mít u odolnějších jedinců i pozitivní efekt. Působení přiměřeného stresu vyvolává u aktivních pracovníků zvýšení pracovního výkonu a uspokojení z práce, rozvoj profesní kariéry, což působí jako motivující faktor k dosahování maximálních výkonů. Jedinec na tento stres reaguje adaptivním způsobem.

Silnější a dlouhodobý stres oslabuje psychickou odolnost pracovníka vůči stresu, snižuje jeho pracovní výkon. Jedinec na tento stres reaguje maladaptivním způsobem (nepřizpůsobení se).

Mezi hlavní stresující faktory v pracovním prostředí podle Schreibera (1992, s. 33) patří:

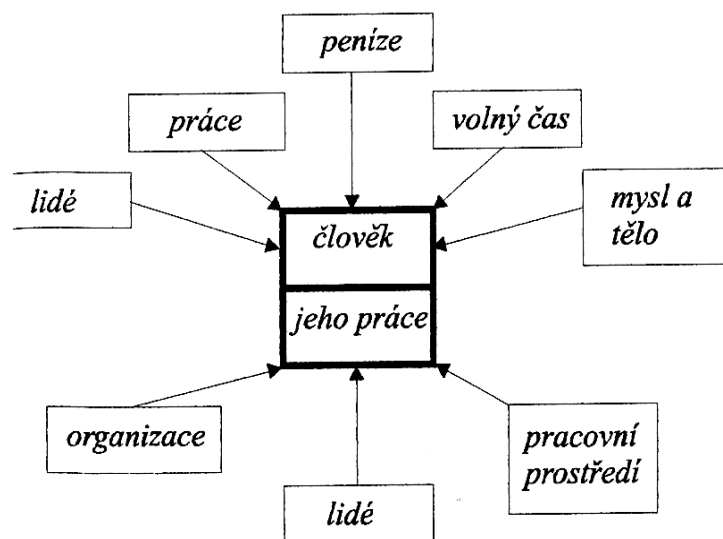
- příliš rychlý pracovní postup nebo naopak zklamání z nepovyšení
- příliš mnoho nebo naopak málo práce
- přemístění na jinou pozici, změna pracovního prostředí

- změna charakteru práce nebo stylu řízení
- nevyjasněné vztahy nadřízenosti
- nedostatek prostoru pro samostatnost
- nepravidelná nebo dlouhá pracovní doba
- monotónnost práce
- nebezpečná práce
- násilí na pracovišti (mobbing, bossing, stalking) atd.

Uplatňují i faktory soukromého života zaměstnance:

- nemoc nebo úmrtí rodinného příslušníka
- problémy v manželství nebo v rodině
- stěhování atd.

Obrázek 7: Hlavní pracovní stresory



Zdroj: Boenisch, Haneyová, 1998, s.197

Jak jsme již popsali účinky stresu se projevují ve třech oblastech: fyziologické poruchy, emocionální poruchy a poruchy chování. Vše výrazně závisí nejen na obsahu a objemu stresu, ale i na osobnostních vlastnostech.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÁ SONDA NA VYBRANÉM PRACOVIŠTI

6.1 CÍLE ŠETŘENÍ A HYPOTÉZY

Cílem nereprezentativního šetření pro který se autor v rámci zpracování své bakalářské práce rozhodl bylo: 1. rozebrat příčiny a důsledky zátěžových situací v manažerské profesi, 2. zodpovědět otázku, zda lze každou osobnost pomocí výcviku a mentální přípravy naučit čelit „běžné“ zátěži.

Pro splnění výše uvedených cílů bylo zvoleno vybrané pracoviště a zde za pomoci metody **kazuistiky** rozebrán konkrétní případ osoby, která je vystavena vysoké míře zátěže. Vybraný příklad ukazuje jaké důsledky může zátěž pro konkrétní osobnost přinést. Pro splnění druhého cíle byla pomocí metody **dotazníku** ověřována platnost stanovených hypotéz vztahujících se k rozdílné míře výskytu a intenzitě ohrožení zátěží. Tak aby bylo možné vyslovit relevantní závěry byl využit standardizovaný veřejně přístupný nástroj, který pro svou administraci a časovou náročnost na vyplnění není pro respondenty zatěžující. Autor se domnívá, že subjektivně zažívaná míra stresu je přímo úměrná se syndromem vyhoření. Burnout Measure (BM) je dotazník zpracovaný Aylay Pinesovou a Elliottem Aronsonem. Jedná se o baterii pocitů (stručných, jednovětých výroků), u kterých respondent vypovídá na pětibodové škále jak často je zažívá. Tento nástroj poté vyjadřuje míru vyhoření v rozmezí 0 až 5.

HYPOTÉZY VZTAHUJÍCÍ SE K ŠETŘENÍ

H1: Čím více je respondent frustrovaný rozporem mezi původními ideály a skutečnou prací, tím pravděpodobněji bude postižen syndromem vyhoření.

H2: Čím pozitivněji je pracovní kolektiv hodnocen zaměstnanci, tím méně se u něj vyskytuje syndrom vyhoření.

H3: Čím výrazněji bude manažer postižen syndromem vyhoření, tím více se u něj bude projevovat závislost na nejrůznějších látkách.

H4: Jestliže má manažer v pracovním kolektivu někoho, kdo je mu blízký (osoba, které důvěřuje, se kterou udržuje vyloženě přátelský, důvěrný vztah), pak bude méně pravděpodobně vyhořelý.

H5: Mladší manažeři jsou syndromem vyhoření postiženy méně často.

6.2 KAZUISTIKA

Pan M. C. již od dětství měl představu o tom, co chce v dospělosti dělat, čím se bude živit. V rodině se práce v manažerské oblasti tradovala, jeho otec byl taktéž manažerem velké nadnárodní společnosti, proto i u M. C. byl výběr střední školy zaměřené na management zcela jasný. Studoval relativně snadno, s velmi dobrým prospěchem. Maturoval s vyznamenáním. Během praxí a studia si vypěstoval velmi kladný vztah k marketingu, a proto po ukončení školy byl velmi spokojen se získaným místem na marketingovém oddělení nově vznikající společnosti. Velmi brzy se zapracoval a zařadil se mezi nejpracovitější a hlavně nejspolehlivější pracovníky. Práci obětoval veškerý volný čas. V kolektivu byl oblíbený, kolegové i klienti jej měli rádi a i on se všemi velmi dobře vycházel.

Když se uvolnilo místo v top managementu na pozici obchodního ředitele CSO (Chief Sales Officer), přihlásil se a výběrové řízení vyhrál v prvním kole. M. C. neodradily ani informace o náročnosti práce na tomto oddělení, ani zprávy o stresovém prostředí, které tam panuje. Byl přesvědčen, že to bude přesně to, co naplní jeho představy a touhy o manažerském povolání a jeho kariéře vůbec. Myslel si, že právě to je to, co vždy chtěl dělat a hlavně co by dělat měl.

Po nástupu se opět poměrně rychle zapracoval a zařadil mezi spolehlivé pracovníky. Přicházel zpravidla jako první, často pracoval i do noci z domova, o víkendech. Práce mu však již z jeho pohledu nešla tak snadno jako dříve, ani ho netěšila. Pomalu si začal uvědomovat, že informace a zprávy o tom, jaké zde panuje pracovní

vypětí nelhaly. Svou práci skutečně začal čím dál tím více pociťovat jako těžkou, náročnou a vyčerpávající. Zprvu šlo pouze o fyzické vyčerpání, později se však přidalo i vyčerpání mentální a emocionální. Vzhledem k typu oddělení byl ve srovnání s minulým pracovištěm zde kontakt s klienty velmi omezený, často i žádný. I přes to se M. C. snažil s klienty komunikovat, měl k nim velmi kladný vztah a nechtěl vše nechávat na podřízených obchodních manažerech jenž řídil. Přesto pro M. C. tak prakticky zmizela zpětná vazba a odezva na dobře a úspěšně vedenou práci. Zde naopak více než byl zvyklý docházelo k tomu, že došlo ke ztrátě klienta i přes veškerou péči, možnou i téměř nemožnou. Celý tým žil v neustálém napětí. Všechny trápila vrůstající konkurence a tlak na ceny. Někdy v této době došlo u M. C. k jakémusi zlomu.

M. C. začal postupně pociťovat, že mu není nějak dobře. Cítil se stále slabší a i přes jeho mládí na něj padl smutek. Přidala se též únava. Napětí ze zaměstnání na něj padalo a vydrželo i když přišel z práce domů. Začal se snižovat i jeho pracovní výkon. Co to dříve hravě zvládal, se najednou stávalo těžší a těžší. Začal v práci polevovat a musel stále více odpočívat. Postupně se začaly objevovat stížnosti na jeho práci, na kvalitu toho, co dělal. Nejhorší ze všeho bylo, že sám přiznával oprávněnost kritiky. Postupně došel až k bodu, kdy si sám uvědomil, že jej práce a taktéž i klienti na tomto oddělení ji obtěžují a je jí zatěžko se o ně vůbec starat. Požádal o přeložení na provozní oddělení.

Na novém oddělení však nedošlo ke zlepšení a k návratu dříve známého optimismu a radosti z práce. Vedení na novém oddělení bylo velmi strohé a přísně direktivní. M. C. narazil na těžkosti, o kterých se jí dříve ani nesnilo. Na oddělení bylo vše přesně stanoveno a ředitel nic neslevil. Přitom nedovoloval žádnou formu aktivity z vlastní iniciativy pracovníků. Pomluvy a podezírání, na tomto oddělení běžné pak udělaly své. M. C. začal čím dál tím více stonat. Narůstal u něj počet absencí a to i těch neomluvených. Pokud do práce šel, docházel vždy jako poslední. Sám si začal přiznávat, že se mu tam nechce. Za tohoto stavu se rozhodl navštívit psychoterapeuta, kde vrcholem jeho zpovědi bylo sdělení, že ho život přestal bavit a že by raději nebyl. Je zcela zřejmé, že na podkladě výše uvedeného případu nebylo těžké diagnostikovat **burnout syndrom** – soubor příznaků stavu celkového vyhoření.

6.3 DOTAZNÍK

Dotazník obsahuje 24 položek. Každá položka sestává ze 4 oznamovacích vět – možností, ze kterých proband vybírá tu, která nejvíce charakterizuje jeho pocity v současnosti. Úplná instrukce je uvedena v záhlaví dotazníku. Vyplnění netrvá více než 5 minut. Výsledek je dán jedním celým číslem, které získáme jako součet čísel označených možností. Rozsah celkových skóre je od 0 do 63. Platí, že čím je číslo vyšší, tím vyšší je stupeň deprese. K dotazníku neexistují standardizované populační normy. K dispozici jsou pouze orientační normativy Spreena a Strause, které jsou poměrně měkké a zahrnují normální populaci.

U každé položky měl manažer zaškrtnout, do jaké míry se ho jednotlivé výpovědi týkají. Vyplnění dotazníku nebylo omezeno časem, ale většina respondentů jej vyplnila do 10 minut. Dotazník byl distribuován přímo v písemné podobě všem manažerům ve vybrané organizaci současně, tak aby nemohlo dojít k ovlivnění, případně předjímání některých odpovědí. Při vyplňování byla zachována anonymita a tiché prostředí. Průměrný věk respondentů byl 35,9 let. Pouze něco přes 8 % respondentů je starších 50 let. 99% respondentů byly muži. I přes osobní distribuci byla návratnost vypracovaného dotazníku 43%.

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
<i>počet bodů</i>	4	3	2	1	0
1. Obtížně se soustřeďuji	4	3	2	1	0
2. Nedokáži se radovat ze své práce	4	3	2	1	0
3. Připadám si fyzicky „vyždímaná“	4	3	2	1	0
4. Nemám chuť pomáhat problémovým klientům	4	3	2	1	0
5. Pochybuji o svých profesionálních schopnostech	4	3	2	1	0
6. Jsem sklíčená	4	3	2	1	0

7. Jsem náchylný/á k nemocím	4	3	2	1	0
8. Pokud je to možné vyhýbám se odborným rozhovorům s kolegy	4	3	2	1	0
9. Vyjadřuji se posměšně o příbuzných klienta i o klientech	4	3	2	1	0
10. V konfliktních situacích na pracovišti se cítím bezmocná	4	3	2	1	0
11. Mám problémy se srdcem, dýcháním, trávením, apod.	4	3	2	1	0
12. Frustrace ze zaměstnání narušuje moje soukromé vztahy	4	3	2	1	0
13. Můj odborný růst a zájem o obor zaostává	4	3	2	1	0
14. Jsem vnitřně neklidná a nervózní	4	3	2	1	0
15. Jsem napjatá	4	3	2	1	0
16. Svou práci omezuji na její mechanické provádění	4	3	2	1	0
17. Přemýšlím o odchodu z oboru	4	3	2	1	0
18. Trpím nedostatkem uznání a ocenění	4	3	2	1	0
19. Trápí mě poruchy spánku	4	3	2	1	0
20. Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání	4	3	2	1	0
21. Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru	4	3	2	1	0
22. Cítím se ustrašená	4	3	2	1	0
23. Trpím bolestmi hlavy	4	3	2	1	0
24. Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovorům s klienty	4	3	2	1	0

6.4 ADMINISTRACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Do níže uvedených řádků byl vždy vedle čísla položky zapsán počet bodů, který byl u této položky zaškrtnut. V každé řádce jsou výsledky pro každou rovinu dotazníku sečteny zvlášť. Z dosažených hodnot v každé řádce je možné vyčíst individuální profil. Maximální hodnota bodů v jedné rovině je 24, minimální – 0 bodů. Součtem všech čtyř rovin je zjištěna celková míra náchylnosti ke stresu a syndromu vyhoření. Maximální hodnota celkového součtu je 96, minimální 0.

Rozumová rovina:

položky č. 1..... + č. 5..... + č. 9..... + č. 13..... + č. 17..... + č. 21..... = bodů

Emocionální rovina:

položky č. 2..... + č. 6..... + č. 10..... + č. 14..... + č. 18..... + č. 22..... = bodů

Tělesná rovina

položky č. 3..... + č. 7..... + č. 11..... + č. 15..... + č. 19..... + č. 23..... = bodů

Sociální rovina

položky č. 4..... + č. 8..... + č. 12..... + č. 16..... + č. 20..... + č. 24..... = bodů

Rovina rozumová + emocionální + tělesná + sociální..... Celkem = bodů

Kognitivní rovina (poznávací a rozumová): ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti; nechut', lhostejnost k práci; negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu, únik do fantazie, potíže se soustředěním, zapomínání.

Emocionální rovina: sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost, pocit nedostatku uznání.

Tělesné příznaky: poruchy spánku, chuti k jídlu, náchylnost k nemocím, vegetativní obtíže (srdce, dýchání, zažívání), rychlá unavitelnost, vyčerpanost svalové napětí, vysoký krevní tlak.

Sociální vztahy: ubývání angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům; omezení kontaktu s klienty a jejich příbuznými, omezení kontaktů s kolegy. přibývání konfliktů v oblasti soukromí, nedostatečná příprava k výkonu práce.

Příznaky syndromu vyhoření provázejí nejenom jednotlivce samotného, ale i kvalitu jeho práce, postižení bývají častěji nemocní a déle také v nemoci setrvávají. Často se problém rozpozná velmi pozdě, než okolí diagnostikuje stav jako postižení.

6.5 ZÁVĚRY ŠETŘENÍ

Největším problémem při vyhodnocování šetření byla malá návratnost vypracovaných dotazníků. 43 % je pro stanovení relevantního výsledku, bohužel, nedostačující. Z malého vzorku odpovědí, které měl autor k dispozici přece jen vyplynuly některé skutečnosti. Potvrzena byla hypotéza H1, že **čím větší je rozpor mezi ideály a skutečnou prací, tím pravděpodobněji bude manažer postižen syndromem vyhoření**. Z výzkumu je patrné následující:

Procentuální výskyt syndromu vyhoření u manažerů podle věku

18–25 let	10%
25–35 let	25%
35–50 let	45%
50 let a výše	20%

Procentuální výskyt syndromu vyhoření muži/ženy

muži	99%
ženy	1%

Skutečnost, že **čím pozitivněji je pracovní kolektiv hodnocen zaměstnanci, tím méně se v něm vyskytuje syndrom vyhoření**, potvrzena nebyla (H2), stejně tak se nepotvrdila **větší inklinace manažerů postižených syndromem vyhoření k závislosti na různých látkách** (H3). Přítomnost blízké osoby v pracovním kolektivu vznik syndromu vyhoření nevylučuje (H4). Jednoznačně z dotazníků ale vyplynulo, že **mladší manažeři jsou syndromem vyhoření méně než jejich starší kolegové** (H5). Manažeři v obchodním jsou syndromem vyhoření postiženi častěji a jejich pracovní zátěž je mnohem vyšší než je tomu u manažerů na personálním oddělení.

ZÁVĚR

Problematika profesní zátěže se dotýká nás všech. V každém z nás tkví větší či menší nebezpečí pro podléhání zátěži, které může vést až k syndromu vyhoření. Čím více informací o zátěži máme, tím lépe jsme schopni se jí bránit. A nejen to. Budeme i připraveni pomoci komukoli, kdo se do těchto problémů dostane.

Průzkumy mezi manažery stále více ukazují, jak je situace těchto pracovníků často nezaviděnáhodná. Výsledky potvrzují, jak důležitou roli sehraávají pracovní a především osobnostní charakteristiky ve vzniku a vývoji syndromu burnout.

Bakalářská práce se tak zabývá velmi ožehavým tématem současnosti, v rámci profesí vrcholového managementu, zejména manažerů v první linii. Snaží podat ucelený pohled na problematiku pracovní zátěže, s možnostmi diagnostiky i prevence a uvedením konkrétní kasuistiky pracovníka s burnout syndromem. Je zcela zřejmé, že každý pracovník postižený tímto syndromem vypadává z trhu práce a v oblasti top manažerů nebývá zkušený pracovník vždy hned nahraditelný. Rostou tak náklady společnosti na pracovníka v rekonvalescenci, zároveň tak i na nového zaměstnance, který vyžaduje zapracování. Je potřeba času, aby se nový pracovník zaškolil a získal potřebné praktické zkušenosti.

Přestože v současné době se problému pracovní zátěže věnuje větší pozornost, existují stále rezervy v oblasti prevence. Při tom dnešní doba, s rychlým rozvojem konkurence, s digitalizací, globalizací a individualizací a se zvýšenými nároky kladenými na veškeré výkonné pracovníky v oblasti manažerské profese jednoznačně zvyšuje prevalenci rozvoje burnout syndromu.

Z vlastní kasuistiky subjektivní míry prožívání zátěže je pak patrné, že tento stav může postihnout prakticky kohokoli, i dobře motivované pracovníky, s kladným vztahem k práci. Můžeme říci, že v rámci prevence by bylo jistě dobré, aby všeobecná představa o pracovní zátěži přešla do povědomí manažerů a zvýšila se tak nejen sebekontrola každého z nich, ale snížila se lhostejnost a zvýšil zájem o psychický a celkový stav spolupracovníků vůbec. V každodenní praxi je tedy nutné sledovat duševní i fyzický stav zaměstnanců a upravit podmínky práce tak, aby personál nebyl přetěžován. Dobré

mezilidské vztahy na pracovišti, kvalitní organizace práce, pocit autonomie a možnosti vlastního profesního rozvoje jsou faktory, které mohou přispívat ke spokojenosti v zaměstnání a zvyšovat motivovanost. A právě zájem, motivovanost a pocit smyslu své práce jsou velice účinnými ochrannými faktory proti narušení vnitřní duševní a fyzické rovnováhy a tím oslabené odolnosti a rovněž i proti rozvoji syndromu vyhoření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BRATSKÁ, M. *Vieme riešiť záťažové situácie?* Bratislava: SPN, 1992. ISBN 80-08-01592-6.
2. HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2010. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-807-3675-691.
3. KOUDELKA, M. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-372-3.
4. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
5. KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4.
6. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.
7. MACHAČ, M. a MACHAČOVÁ, H. *Duševní hygiena a prevence zátěže*. Praha: SPN, 1984.
8. MACHAČ, M. a MACHAČOVÁ, H. *Psychické rezervy výkonnosti*. Praha: Karolinum, 1991. ISBN 80-7066-485-1.
9. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost* Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
10. MÍČEK, L. *Duševní hygiena*. Praha: SPN, 1984.
11. NOVÁK, T. *Jak bojovat se stresem*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0695-4.
12. PRAŠKO, J. a PRAŠKOVÁ, H. *Proti stresu krok za krokem*. Praha: Grada Publishing, 2001.
13. RHEINWALDOVÁ, E. *Dejte sbohem distresu*. Praha: Scarabeus, 1995. ISBN 80-85901-07-2.
14. RHEINWALDOVÁ, E. *Život bez škodlivého stresu*. Praha: Comet, 1992. ISBN 80-85216-13-2.
15. SELYE, H. *Život a stres*. Bratislava: Obzor, 1966.

16. ŠOLCOVÁ, I., KEBZA, V. *Rozdíly v úrovni a struktuře osobnostní odolnosti ("hardiness") u vzorku americké a české populace*, Čs. Psychologie, 40, 1966b, č. 6, str. 480–487.
17. VYMĚTAL, J. *Duševní krize a psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995. ISBN 80-9011773-4-4.
18. VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černě skříňky“*. Český Těšín: Grada Publishing,a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3528-3

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podstata problémových situací	12
Obrázek 2: Stupně psychické zátěže	15
Obrázek 3: Proces obnovování psychické rovnováhy	18
Obrázek 4: Eysenckův model osobnosti	24
Obrázek 5: Stres a zdraví	36
Obrázek 6: Účinky jednotlivých sportů v boji proti stresu	38
Obrázek 7: Hlavní pracovní stresory	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
<i>počet bodů</i>	4	3	2	1	0
1. Obtížně se soustřeďuji	4	3	2	1	0
2. Nedokáži se radovat ze své práce	4	3	2	1	0
3. Připadám si fyzicky „vyždímaná“	4	3	2	1	0
4. Nemám chuť pomáhat problémovým klientům	4	3	2	1	0
5. Pochybuji o svých profesionálních schopnostech	4	3	2	1	0
6. Jsem sklíčená	4	3	2	1	0
7. Jsem náchylný/á k nemocím	4	3	2	1	0
8. Pokud je to možné vyhýbám se odborným rozhovorům s kolegy	4	3	2	1	0
9. Vyjadřuji se posměšně o příbuzných klienta i o klientech	4	3	2	1	0
10. V konfliktních situacích na pracovišti se cítím bezmocná	4	3	2	1	0
11. Mám problémy se srdcem, dýcháním, trávením, apod.	4	3	2	1	0
12. Frustrace ze zaměstnání narušuje moje soukromé vztahy	4	3	2	1	0
13. Můj odborný růst a zájem o obor zaostává	4	3	2	1	0
14. Jsem vnitřně neklidná a nervózní	4	3	2	1	0
15. Jsem napjatá	4	3	2	1	0
16. Svou práci omezují na její mechanické provádění	4	3	2	1	0
17. Přemýšlím o odchodu z oboru	4	3	2	1	0
18. Trpím nedostatkem uznání a ocenění	4	3	2	1	0

19. Trápí mě poruchy spánku	4	3	2	1	0
20. Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání	4	3	2	1	0
21. Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru	4	3	2	1	0
22. Cítím se ustrašená	4	3	2	1	0
23. Trpím bolestmi hlavy	4	3	2	1	0
24. Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovorům s klienty	4	3	2	1	0

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Mynář

Obor: Manažerská studia řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Strategie zvládnání zátěže

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 46

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.