

Osobnosť manažéra a zvládanie náročných situácií v manažmente

Erika Hančovská

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu

Abstrakt

Príspevok je zameraný na problém skúmania vplyvu stresu na osobnosť manažéra v rôznych krízových situáciách a v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. Podáva charakteristiku osobnej záťaže manažéra, rôznych spôsobov zvládania stresu a záťaže v manažérskej pracovnej činnosti. Efektívne zvládanie stresu je prezentované pomocou fáz vyrovnávania sa s náročnou situáciou. V závere príspevku je poukázané aj na negatívne pôsobenie stresorov.

Kľúčové slová: osobnosť, manažér, záťaž, záťažová situácia, stres, stresový faktor, zvládanie záťaže, stratégia správania sa, pozitívne myslenie, coping, adaptácia správania, životný štýl, regenerácia, emočná reakcia,

Úvod

Človek počas svojho vývinu, na svojej životnej ceste sa nepretržite stretáva so situáciami, ktoré svojimi požiadavkami preverujú jeho prispôsobivosť, kladú nároky na jeho psychickú i fyzickú zdatnosť. Činnosť každého z nás nie je len pasívnou adaptáciou, pasívnym prispôbovaním sa vonkajšiemu prostrediu. Predstavuje rozporný proces, v ktorom sme nútení riešiť prelínajúce sa protiklady, neprimerané úlohy, problémové, frustrujúce, konfliktové, stresové situácie, teda situácie vyvolávajúce psychickú záťaž. (Bratská, 1988) Dôležitým predpokladom dobrého manažéra je aj osobitný vzťah k sebe samému, pre ktorý je prí-

značné najmä vedomie zvýšených nárokov na vlastnú osobnosť, potreba stáleho sebaovládania, sebvýchovy a sebazvedelávania, ktorá vyplýva z potreby byť vzorom, príkladom a podobne. S úsilím o sebvýchovu úzko súvisí aj zvýšená sebakontrola, ktorá sa prejavuje aj v osobitnej dôslednosti, vo vlastnej práci a jej ustavičnej kontrole. Osobnosť manažéra ako tvorivého činiteľa v riadiacom procese možno utvárať, no je aj plodom sebvýchovy, dlhodobej a cieľavedomej práce na sebe samom. Manažér sa má naučiť aj to, ako sa správne sebazvedelávať. Sebavýchovné a sebazvedelávacie úsilie manažéra by malo byť samozrejým, aby výsledky jeho práce boli na vynikajúcej úrovni.

Odborníci skúmajú vzťah medzi zdravím a záťažovými situáciami. S nárastom záťažových situácií sa zvyšuje aj počet ľudí, ktorí majú problémy efektívne sa prispôbiť daným podmienkam. V týchto súvislostiach môžu vznikať choroby z adaptácie alebo civilizačné choroby. Napriek tomu, záťažové situácie nemožno považovať vo všeobecnosti za nežiaduce. Mobilizujú naše psychické i fyzické sily, podnecujú nás k učeniu, hľadaniu nových ciest a možností riešenia takýchto situácií, stimulujú ďalší rozvoj našej osobnosti. Sú impulzom prebúdžajúcim vlohy a tvorivé predpoklady, ktoré by inak zostali v nás driemať. Stále však musíme mať na zreteli, že pri ich veľkom nahromadení a stupňovaní náročnosti, vzhľadom na možnosti človeka, objavujú sa psychické stavy nežiaducej intenzity, Práve ony môžu vyústiť do neplnohodnotných a neprimeraných reakcií zhoršujúcich zdravotný stav. Častejšie opakovanie reakcií tohto typu spolu s nekonštruktívnymi spôsobmi riešenia a konania v záťažových situáciách, neprispieva k optimálnemu utváraniu i rozvoju osobnostných vlastností každého z nás.

1. Manažér ako osobnosť

Keďže osobnosť sa nedá chytiť ani ju priamo pozorovať ako napríklad nerast alebo živočích, neprekvapí nás, že rôzne definície tohto zmyslovo neuchopiteľného javu budú rôzne. Ani jedná nie je prijímaná bez výhrad. Osobnosť reprezentuje tie osobné charakteristiky, ktoré vedú k súrodému a rozumne predvídateľnému spôsobu správania. Existujú psychologické smery, ktoré pojem a existenciu osobnosti úplne popierajú. Bez ohľadu na to, štúdiom ľudskej osobnosti sa formálne a systematicky zaoberá psychológia, ktorá ponúka niekoľko pojmov. (Čakrt, 2005)

Slovo osobnosť nachádzame v bežnej reči predovšetkým v hodnotiacom význame. Osobnosťou resp. skutočnou osobnosťou, je človek nejako pozoruhodný, vynikajúci, predovšetkým v pozitívnom zmysle. Človek je osobnosťou vtedy, ak má svoju tvár, keď je autorom svojich činov, keď nekopíruje a nenapodobuje, ale keď zodpovedne stojí za tým, čo robí, keď jedná s vedomím dôsledkov svojich činov. Osobnosť je daná predovšetkým tým, ako vie kontrolovať svoju činnosť svojím svedomím a tým, ako uvedoméle, zodpovedne a ohľaduplne rieši úlohy svojho života. (Smékal, 2004).

Osobnosťou sa rozumie osobitosť, odlišnosť jedinca od iných jedincov, predovšetkým od jedincov tohto veku a kultúry. Veľmi silne je význam slova osobnosť ako individualita vyjadrený v angličtine. Tam môže ísť dokonca aj o svojráznosť vecí, anglický slovník uvádza ako príklad miestnosť, ktorá môže mať, alebo ktorej môže naopak chýbať práve „personality“. Nie je ale náhodou, že práve anglicky píšuci klasik, velikán vo výskume individuálnych rozdielov, Raymond Cattell, tak výrazne definuje osobnosť ako to, čo spôsobuje rozdiely medzi ľuďmi. (Řičan, 2007)

Pojem osobnosť označuje psychiku človeka a zdôrazňuje na jednej strane celistvosť a na druhej strane odlišnosť a jedinečnosť každého človeka. V bežnej terminológii sú rovnakým výrazom označovaní ľudia niečím výnimoční, napríklad svojimi schopnosťami a činmi. V psychologickej terminológii je osobnosťou každý z nás. (Pauknerová, 2006)

Nositeľmi všetkých aktivít, produktivity a prosperity podnikov sú pracovníci. Pôsobia v podnikoch ako jednotlivci, ale často svoju pracovnú činnosť vykonávajú zoskupení do určitých pracovných tímov. Ako ťažké sa pritom dá považovať snaha interpretovať človeka ako jedinca – osobnosť. Táto obtiažnosť je daná jednak značne komplikovanou podstatou človeka, ako aj spoločnosťami, do ktorých vstupuje, ale aj malou pripravenosťou a skôr technickým zameraním tých, ktorí v pracovnom procese usilujú o vedenie ľudí, t.j. vedúcich pracovníkov – manažérov. (Bedrnová, Nový, 1998)

Aby boli títo manažéri vo svojej práci úspešní, musia vedieť o podstate človeka a jeho činnosti v pracovných skupinách prinajmenej toľko ako o svojej odbornej profesii. Mali by byť schopní, čo najvšestrannejšie porozumieť človeku.

Na definovanie psychologického pojmu osobnosť bolo vymedzených neprehľadné množstvo rôznych prístupov. V chápaní pojmu osobnosť neexistuje ani medzi psychológmi jednota. Túto skutočnosť je možné považovať za nepriame potvrdenie zložitosti fenoménu zvaného osobnosť. V praxi sa často krát stáva, že človek ako osobnosť je interpretovaná zjednodušene. Napríklad:

- „Osobnosť je individuum chápané ako integrácia k sebarealizácii v interakcii so svojím prostredím.“ (Řičan, 2007, s. 11)
- „Osobnosť je ďaleko viac nepretržitým procesom než definitívnym výtvorom. Má síce niektoré rysy stabilné, ale zároveň prechádza kontinuálnymi zmenami.“ (Allport, 1966, s. 14)
- „Psychologický pojem osobnosť vyjadruje organizovaný, dynamický a interindividuálne odlišný celok psychologických dispozícií, determinujúcich priebeh a prejavy psychických procesov.(reakcií).“ (Nákonečný, 1993, s. 12)

1.1. Vplyvy stresu na osobnosť manažéra v podmienkach krízovej situácie.

Pri praktickom riešení krízových situácií je nevyhnutne brať do úvahy vznik a pôsobenie rôznych druhov psychickej záťaže, najmä stresu. Stres vzniká v špecifickej záťažovej situácii, v rámci ktorej pôsobí na psychiku človeka nejaká rušivá okolnosť (stresor) v dobe, keď realizuje svoje ciele a bráni mu tak v úspešnej realizácii jeho činnosti. Ide o zložitý, multifaktorálny jav, reakciu determinovanú veľkým počtom činiteľov ohrozujúcich stabilitu vnútornej rovnováhy osobnosti. Vzniká v nadlimitných situáciách, ktoré majú pre človeka osobný význam. Ten si pritom uvedomuje svoje ohrozenie.

Za základné stresogénne faktory pri riešení krízových situácií je možné označiť: (Čáp, Dytrych, 1968)

- činnosť v nezvyčajnom prostredí, vyžadujúca väčšie vypätie ako v normálnej situácii,
- časový deficit ako subjektívne vedomý nedostatok času na rozhodovanie a realizáciu,
- tlak ohrozenia, uvedomenie si aktuálneho ohrozenia zdravia a životov ľudí,
- tlak zodpovednosti, anticipácia dôsledkov chybného rozhodnutia, či jeho výkonu.

Stres v krízovej situácii pôsobí prevažne negatívne na prežívanie a správanie zúčastnených ľudí. Ovplyvňuje predovšetkým: (Čáp, Dytrych, 1968)

- kognitívne procesy a funkcie,
- prežívanie,
- motorické prejavy,
- vôľové prejavy,
- fyziologické funkcie.

Pre krízových manažérov je veľmi dôležité objektívne rozpoznať symptómy signalizujúce stres u podriadených. V tejto situácii sú navonok pozorovateľné: (Čáp, Dytrych, 1968)

- *fyziologické príznaky stresu*, v podobe sčervenania, porúch dýchania, potenia (i v pokoji), mrazenia, smädu, závrate, vracania, únavy, u extrémnej psychickej záťaže potom aj šokových príznakov, porúch mikcie, prípadne defekácie,
- *kognitívne príznaky stresu* zahŕňajúce zníženie rozsahu a presnosti vnímania, dekoncentráciu pozornosti, vznik vtieravých predstáv, neplodných fantázií, prípadne halucinácií, poruchy myslenia, reči a pamäti, narušenie hodnotiacich a rozhodovacích procesov, schopností spracovávať informácie a využívať skúseností a taktiež negatívne zmeny v sociálnej percepcii (pri vnímaní sociálneho prostredia či iných ľudí),
- *citové príznaky stresu*, ku ktorým patria rýchle zmeny nálad, výrazné citové prejavy v mimike, gestikulácii, telesných postojoch, pohyboch a hovorenej reči, vznikajúce negatívne psychické stavy, napr. strachu, úzkosti, apatie, depresie, žiaľu, neistoty, pocity viny, neadekvátne výbuchy plaču, smiechu, zlosti a agresie, obmedzenie sociál-

neho kontaktu so spolupracovníkmi, strata emocionálnej kontroly, neadekvátne citové odpovede, emocionálny šok,

- *behaviorálne príznaky stresu*, (v správaní a konaní), ktoré sa prejavujú vyvolávaním porúch motoriky, v podobe zníženej koordinácie, presnosti a kontroly pohybov, narušovania osvojených pohybových stereotypov a zložitých návykov, objavuje sa motorický nepokoj, tremor (tras), prípadne i stupor (znehybneenie). Výsledkom je postupné znižovanie pracovnej výkonnosti, narastajúci vznik chýb a omylov v činnosti zvyšujúcich náklonnosť k úrazom a zraneniam, zmena správania orientovaného na dosiahnutie cieľa na správanie zamerané na sebaobranu. Typická je dezintegrácia správania v podobe zníženej schopnosti efektívne reagovať na okolie, dezorientovanosti, nerozhodnosti až bezradnosti v rozhodovacom procese, poklesu záujmu o výsledok činnosti, ktorý môže vyvrcholiť nereagovaním na povely a príkazy a odmietnutím plnenia stanovenej úlohy. Príznakom môžu byť aj špecifické reakcie v podobe úniku, pasivity (nečinnosti) alebo neprimeraného útoku na zdroj stresu.

1.2. Osobnosť manažéra v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky

Pre každého manažéra predstavuje komplexná činnosť, ktorá má technické, technologické, ekonomické, organizačné, sociálne a psychologické aspekty. Charakter a obsah riadiacej práce manažéra kladie špecifické nároky na profil jeho osobnosti. Manažér – riadiaci pracovník, alebo vedúci, je tým. Kto určuje, čo, kedy a ako sa bude na pracovisku odohrávať. Nemôže však konať ľubovoľne, bez ohľadu na svojich podriadených. Musí vedieť s nimi vhodne komunikovať. Úspešne riadiť a viesť môže len manažér, ktorý pozná názory a potreby svojich spolupracovníkov, ktorý ich dokáže vhodne ovplyvňovať a ktorý dokáže prepojiť ich záujmy a ciele s podnikovými. (Pauknerová, 2006)

Pokiaľ formálny vedúci neplní dobre svoju riadiacu úlohu, môže sa v pracovnej skupine vyskytovať aj neformálny vedúci – vodca, hovorca. Býva to zvyčajne človek, ktorý má najväčší vplyv na skupinu, predovšetkým v závislosti od svojich špecifických a osobnostných či odborných charakteristikách. V mnohých prípadoch práve určité výraznejšie prejavy osobnosti – osobné kúzlo či charizma, postupne posunie pôvodne neformálneho vodcu do oficiálnej vedúcej pozície.

Osobnosť riadiaceho pracovníka zodpovedajúca moderným podmienkam trhovej ekonomiky je v našej krajine stále v stave formovania. Problematika riadenia vo svete aj v SR je predmetom početných výskumov. U nás sa týmito otázkami zaoberá veľké množstvo organizácií. V dôsledku dynamiky zmien v tejto oblasti však stále existuje veľa "bielych miest", ktoré čakajú na preskúmanie.

S rozvojom techniky, priemyslu, obchodu konkurenčných tlakov vzrastá záujem podnikateľov a manažérov k rezervám vo výkonnosti zamestnancov a celkovej efektívnosti riadenia. Hľadajú sa dôvody resp. rezervy v rámci organizácie práce, pracovného prostredia, v ľudskom faktore, pretože úspech nemožno dosiahnuť bez pomoci a spolupráce všetkých pracovníkov. Vznikajú rôzne teórie riadenia, názory na vedenie ľudí s cieľom zlepšiť výkonnosť pracovníkov ako aj celkové výsledky podniku.

Súčasnú dobu vo svete charakterizujú zložité a nepredvídateľné zmeny:

- narastanie konkurencie,
- dopyt po kvalitných výrobkoch a službách,
- narastanie ekologických problémov a iné.

Už niekoľko rokov je známe tvrdenie, že ľudia sú najcennejším zdrojom každej firmy. Tento názor bol dlhé roky potlačovaný až v súčasnosti si začínajú organizácie uvedomovať, že ich budúcnosť závisí od ľudí a nie od veľkosti budov, vybavenia či pozemkov. Skutočným intelektuálnym kapitálom každej spoločnosti sú zamestnanci. Podstatou riadenia ľudí je vedenie ku zvýšenej výkonnosti organizácie. Úlohou manažérov v riadení je zdokonaľovanie, rozvíjanie a poskytovanie rád, informácií, služieb. Hlavný účel personálneho riadenia definoval Personnel Standards Lead Body vo Veľkej Británii v roku 1993 takto: „Umožňovať managementu skvalitňovať individuálne a kolektívne prínosy ľudí ku krátkodobému a dlhodobému úspechu podniku.“ (Armstrong, 1999)

Podľa Henry a Pettigrewa (1997) hlavnými podnetmi pre riadenie sú:

- využitie plánovania,
- premyslený prístup k vytváraniu a riadeniu personálnych systémov, založený na
- politike zamestnávania ľudí,
- stratégia a pracovnej sily,
- súlad aktivity a politiky riadenia ľudských zdrojov s určitou explicitnou podnikovou
- stratégiou,
- porozumenie ľuďom v organizácii ako strategického zdroja pre dosahovanie,
- konkurenčnej výhody.

Jedným z dôležitých predpokladov kvalitného riadenia firmy je práve samotná osobnosť manažéra. Manažér, ktorý má silne vyvinuté osobnostné črty, významne sa uplatňuje pri výkone riadiacej práce, má lepšie predpoklady dobre plniť úlohy svojej pracovnej funkcie. Úspešnosť v riadení organizácie je významne podmienená ľuďmi, ktorí v nej pracujú. Ide o vzťah medzi kvalitnou prácou manažérov a ich úspechom v riadení podniku. Úspechy manažérov sú významne podmienené ich osobnosťou. Manažér disponuje širokou pôsobnosťou činností: plánuje, vedie, riadi, rozhoduje, koordinuje a kontroluje. Na výkon týchto činností by mal mať dobrý manažér okrem odborných schopností aj určité vlastnosti potrebné k vykonávaniu funkcie vedúceho pracovníka. Súčasťou kvality osobnosti manažéra je potrebné, aby: (Armstrong, 1999)

- si uvedomoval svoje správanie, niesol zaň zodpovednosť a mal ho pod kontrolou,
- sa vedel rozhodnúť, čo chce v danej situácii získať
- zároveň dokázal vnímať a chápať druhých, ich postoje, pocity a potreby, ale
- nepodliehal ich nátlaku,
- dokázal presadiť ciele a záujmy firmy i ponúkaného produktu,
- hľadal a nachádzal vzájomné prijateľné riešenia,
- dokázal neustupovať v podstatných veciach a jednal pružne tam, kde je to vhodné.

1.3. Požiadavky na správanie sa manažéra v záťaži

V množstve žiaducich schopností, znalostí a zručností vystupujú v súčasnosti do popredie tie, ktoré umožňujú manažérom efektívne pôsobiť v dynamicky sa meniacich podmienkach. Je zreteľný posun k posilňovaniu významu osobnostných charakteristík, k schopnosti vnímať problémy v širších súvislostiach. Collison, Parcel (2005) považujú za preferované vlastnosti efektívnych vedúcich tímov a lídrov organizácií najmä nasledujúce:

- inteligencia, iniciatívnosť, sebadôvera,
- „helikoptérový nadhľad“ – t. j. schopnosť vidieť širšie súvislosti, schopnosť systémového prístupu,
- schopnosť pracovať s rôznymi ľuďmi – schopnosť s nimi komunikovať a spolupracovať,
- pocit komplexnej zodpovednosti,
- sledovanie a dodržiavanie vytýčených cieľov,
- skúsenosti s vedením skupiny – čím skôr tým lepšie, význam majú aj rôzne riadiace aktivity v záujmových organizáciách a pod., absolvovanie výcviku mladých manažérov a pod.,
- skúsenosti z práce na rôznych pracovných pozíciách.

Hošek (1999) rozdeľuje správanie sa v záťaži do dvoch štýlov podľa spôsobu riešenia záťaže, teda podľa toho, či sa jedinec 1. spolieha na seba (intrapsychický) alebo 2. riešenie prenáša (alopsychický). Intrapsychický štýl ďalej delí na 1. vôľový štýl, keď človek nasadzuje vôľové úsilie, svoju zodpovednosť a disciplínu a 2. štýl reflexný, kde zafixovaný jedinec harmonizuje svoju motivačnú sféru presunutím v hierarchii hodnôt a smeruje k vnútornému uľahčeniu v rámci prebiehajúcej záťaže. Alopsychický štýl sa rovnako bipolárne delí na 1. kapitulatívny, ktorý je totožný s únikovými technikami a hlavným predstaviteľom je rezignácia a 2. konštruktívny, keď človek rekonštruuje svoje sociálne vzťahy, snaží sa získať sociálnu oporu, nadväzuje mnohopočetné komunikácie a kontakty. Medzi alopsychické štýly zvládania možno zaradiť aj copingovú stratégiu zámerného sebaznevýhodňovania, ktorú popísal Mareš (2001). Pokiaľ človek cíti hrozbu zlyhania, siaha po určitom handicape, ako výhod-

nom vysvetlení neúspechu. V mnohých situáciách sa jedinci snažia získať si vopred „alibi“, aby nemohli byť podozrievaní z nekompetentnosti či neschopnosti. Používajú na to špecifické stratégie, ktoré už vopred signalizujú, že sa vyskytli nejaké prekážky a zrejme dôjde ešte k nejakým komplikáciám, kedy nebude v ich silách situáciu celkom zvládnuť. Pre uvedené špecifické postupy sa začal používať pojem self-handicapping strategies. (Mareš, 2001)

V poslednom čase je možné badať odklon od tradičného poňatia požiadaviek na osobnosť manažéra. Viac ako vlastnosti potrebné pre plnenie klasicky poňatých funkcií a rolí manažéra sa preferuje spôsobilosť plniť konkrétne ciele na úrovni (v kvalite) podľa stanoveného štandardu. Príkladom môže byť úsilie Inštitútu manažmentu vo Veľkej Británii (The Institut of Management) a českej konzultačnej firmy Inventa Consulting o vytvorenie Európskych štandardov manažérskych a profesionálnych spôsobilostí. Hlavným cieľom ich snaženia bolo vytvorenie efektívneho nástroja na hodnotenie manažérskych kompetencií. Kompetencia manažéra je tu chápaná ako pripravenosť manažéra dosahovať výkon im riadenej štruktúry podľa definovaného štandardu. V prípade riešenia krízy je síce obťažné presne stanoviť štandard očakávaného výsledku krízového manažmentu, ale podnetné je chápanie kompetencií na dvoch úrovniach, na úrovni funkčnej a na úrovni osobnej.

Pre prácu krízového manažéra sú uvedené charakteristiky zvlášť dôležité bez ohľadu na úroveň riadenia a na oblasť spoločenského života, v ktorej pôsobí. V poslednom čase je možné badať odklon od tradičného poňatia požiadaviek na osobnosť manažéra. Viac ako vlastnosti potrebné pre plnenie klasicky poňatých funkcií a rolí manažéra sa preferuje spôsobilosť plniť konkrétne ciele na úrovni (v kvalite) podľa stanoveného štandardu.

Rôznorodosť ľudí, ich pováh, spôsob ich reagovania, rozdielna schopnosť komunikovať či spolupracovať, vyrovnávať sa s vlastnými problémami či stresom, ktoré si prinášajú aj z iných sociálnych rolí, vytvára mimoriadne vhodný terén na rozvoj psychickej záťaže manažéra.

Manažér je vystavený oveľa viac situáciám, ktoré si vyžadujú nielen vysokú mieru emocionálnej inteligencie, ako je sebauvedomenie, sebaovládanie, sebariadenie, empatia, ale aj schopnosť riadiť ľudí, ktorí pracujú v jeho tíme. Na to musí byť vyzbrojený množstvom sociálnych zručností - schopnosťou presne identifikovať problém, efektívne komunikovať vrátane zvládnutia kritiky, schopnosťou narábať s pochvalou a pozitívnym oceňovaním, konštruktívne riešiť problémy, hľadať zmysluplné východiská.

Určitá úroveň stresu je nevyhnutná pre rast psychickej a telesnej výkonnosti a môže pozitívne ovplyvňovať aj mieru odolnosti. To sa však dá dokázať len vtedy, keď človek vie ustrážiť psychickú záťaž. Keď dokáže kontinuálne zvládať obnovovací proces psychickej rovnováhy, dokáže si uvedomovať fakt, že je nevyhnutné odreagovať napätie a energetizovať psychický potenciál. Keď človek nedopraje svojmu telu a duši priestor na potrebné zotavenie - ešte predtým, ako to začnú signalizovať - riskuje, že hoci už dávno reálne stresový faktor nepôsobí, naďalej pôsobí v hlave, naďalej si robí starosti. Problémy sa nutkavo vracajú, narúšajú pohodu, spánok, vytvárajú deficit v regenerácii a môžu viesť k chronickému stresu. Prvou známkou takéhoto stavu je neschopnosť odдыхovať. Človek sa nevie vzdialiť od nevy-

riešených problémov. Pracuje na ceste domov, pri jedle, keď riadi auto. Nevie sa sústrediť na rozhovor s partnerom, deťmi, priateľmi. Pracuje dokonca aj v posteli, keď sa chystá na spánok. Zle zaspáva, zle spí, má problémy so zažívaním, s vylučovaním. Permanentne je v napätí, má problémy s koncentráciou pozornosti. Je podráždený, nahneváný, znižuje sa jeho sexuálna apetencia. Človek je veľmi ťažko schopný nedovoliť, aby sa to nepremietalo do jeho riadiacej práce. Ako keby zabudol, že keď má byť pracovný výkon efektívny, musí byť v prvom rade v pohode.

Takáto situácia sa dá dosiahnuť iba vtedy, ak človek dokáže pracovnú záťaž a stres vyvažovať činnosťami, ktoré predstavujú potrebný zdroj endorfinov na to, aby zregeneroval svoje opotrebované telo a dušu. Pre niekoho to je turistika, beh, tenis, squash, hľadanie húb, záhradkárčenie, rybárčenie, varenie, pre iného leňošenie, ktoré nie je sprevádzané pocitom zlého svedomia, vyspávanie, ničnerobenie. Niektorí rád meditujú, iní plávajú či cestujú.

Ak vzniká problém nájsť správny zdroj pozitívnej energie, možno sa obrátiť na odborníka. V zahraničných firmách je pre manažérov samozrejme a často to patrí k firemnej kultúre mať svojho psychológa, psychiatra či psychoterapeuta. Ten môže človeka sprevádzať hľadaním ciest na odreagúvanie nahromadeného napätia psychoterapeutickým rozhovorom alebo špecifickými technikami. Pri nerešpektovaní týchto upozornení hrozí manažérovi workoholizmus, čo je rovnako nebezpečná závislosť ako hociktorá iná. Manažéri, doprajte si popri riadiacej činnosti niektorú zo spomenutých slasť. Ináč sa čoskoro stanete nielen nezniesiteľným manažérom, ale aj nezniesiteľným človekom.

2. Osobná záťaž manažéra

Manažér sa každý deň dostáva do situácií, ktoré v ňom zanechávajú určité stopy nepriemného napätia, únavy, rozladenosti, podráždenosti. To samozrejme vedie k zníženiu duševnej a telesnej výkonnosti. Občas musí mobilizovať všetky sily, aby sa dokázal s nimi vyrovnáť.

Výkon a výkonnosť pracovníka a manažéra sú často ovplyvňované i maladaptívnymi psychickými stavmi, ako sú: psychická záťaž, frustrácia a stres. Tieto psychické stavy často vznikajú priamo v pracovnom procese, ako dôsledok vonkajších a vnútorných konfliktných situácií, ktoré pracovník pociťuje ako nezvládnuteľné, resp. neovplyvniteľné. Vyskytujú sa najmä u pracovníkov pôsobiacich vo sfére riadenia a premietajú sa najmä do oblasti ich kvalitatívnej schopnosti zvládnuť na profesionálnej úrovni konfliktnú pracovnú situáciu. Viazu sa napríklad s procesmi: rozhodovania, s aspiračnou úrovňou pracovníka, s prevzatím zodpovednosti a schopnosťou niesť riziko. Psychická záťaž a stres môžu byť faktorom pozitívne alebo negatívne ovplyvňujúcim motiváciu a výkonnosť manažéra. To, kedy psychická záťaž a stres pôsobia pozitívne, alebo negatívne, vyplýva predovšetkým z momentálnych subjektívnych dispozícií pracovníka, ako: osobnostné založenie pracovníka, celkový momentálny psy-

chický stav a temperament, asertívne a autoasertívne schopnosti pracovníka. (Szarková, 1996)

Záťažové situácie, ťažké, problémové, stresové – všetky tieto pojmy sa používajú na označenie situácií, ktoré sú v živote človeka – manažéra nejakým spôsobom výnimočné, kladú na neho mimoriadne nároky. V psychologickej literatúre neexistuje terminologická jednotnosť v pojmovom označení týchto situácií a taktiež ich klasifikácia je stále veľkým problémom. Napriek nejednoznačnému chápaniu záťaže a záťažových situácií, všeobecne je možné povedať, že záťažovou situáciou je taká situácia, ktorú charakterizuje disproporcija medzi požiadavkami, nárokmi danej situácie a kapacitnými možnosťami, schopnosťami, zručnosťami človeka potrebnými na jej zvládnutie. (Oravcová, 2004)

Záťažové situácie manažéra, najmä ak ich nie je schopný účinne riešiť, vedú k viacerým fyziologickým aj psychickým zmenám, prejavujúcim sa typickými príznakmi. V oblasti telesnej ide napríklad o zvýšenie telesného tlaku, zrýchlenie dýchania, bolesti hlavy, krku, chrbta, nevoľnosť a žalúdočné kŕče, poruchy trávenia, hnačka, potenie, zmeny hmotnosti a iné. V oblasti psychickej napríklad o prežívanie neistoty, úzkosti až depresie, zúfalstva, stratu schopnosti sústredenia, roztržitosť, pocity izolovanosti, bezmocnosti, neschopnosť rozhodovania, hnev, zlosť a iné. Záťažové situácie zasahujú aj oblasť sociálneho fungovania manažéra, kde ich dôsledkom môžu vzniknúť poruchy medziľudských vzťahov, prejavy podráždenosti, útočnosť, neovládané prejavy emócií, utiahnutosť a iné.

Situácie záťaže manažéra sú v podstate jeho situáciami ohrozenia a aktivizujú hlboko uložené inštinktívne mechanizmy, ktoré sú súčasťou jeho genetickej výbavy a ktorých vonkajšou podobou je reakcia typu útok alebo útek. V situáciách ohrozenia často automaticky siahne manažér do kapacít tejto svojej výbavy a reaguje tak, ako keby jeho raciono, rozum, všetko čo sa naučil, všetky naučené zásady, konštruktívne, asertívne spôsoby reagovania, boli zabudnuté. Čím silnejšie je manažér emočne zapojený v záťažovej situácii, čím dôležitejší je pre neho výsledok, tým väčšia je jeho šanca, že jeho správanie nebude racionálne, ale silne emočne pofarbené a prejaví sa alebo typom útoku, teda ústupčivým a podrobujúcim sa správaním. Zvládanie náročných životných situácií je oblasťou, ktorá svojou globálnosťou so špecifickosťou vyvoláva pozornosť u odborníkov v rôznych oblastiach. Náročné situácie chápeme ako tú časť množiny životných situácií, ktoré z hľadiska jednotlivca sú vnímané ako problémové, krízové, kladúce naň osobitné nároky pri ich prekonávaní. (Lovaš, Výrost, 1997).

2.1. Záťaž, stres a zvládanie záťažových situácií

V skutočnosti, určitá intenzita stresu je dôležitá, a dokonca pre život, rast a rozvoj nepostrádateľná. Sú však určité rozdiely medzi nebezpečným, patogénnym stresom, keď

prežívame subjektívne negatívne zafarbené napätie a stresom pozitívnym, s príjemným emocionálnym zafarbením, ktorý vedie k zvyšovaniu odolnosti a podporuje rozvoj osobnosti. V prípade, že je emocionálny dopad stresu pozitívny, ide o eustres, keď cítime negatívne emočné napätie hovoríme o distrese. Eustres predstavuje skôr výzvu – podnet pre rast a pozitívny rozvoj (Selye, 1981)

Vlastná psychická odolnosť a schopnosť manažéra zvládať záťaž optimálne sebazpoznanie, pozitívne nastavenie a životný štýl, hodnoty, ktoré uznáva, jeho schopnosť primerane jednať s ľuďmi, plánovať a organizovať si svoj čas, fyzická i psychická kondícia a primeraná sebadôvera sú jeho konkurenčnou výhodou a najschodnejšou cestou v prevencii voči stresu. Technológiu možno kopírovať, informácie si možno osvojiť, kapitál možno kúpiť. Ale pocit osobnej kontroly nad vlastným životom, ktorý prevládne nad bezmocnosťou a obavami, vnímanie zmeny ako novej šance využiť svoje schopnosti, silnú zaujatosť spoluprácou s inými ľuďmi vo svojej rodine a pracovnom tíme s vysokou vzájomnou dôverou a podporným pôsobením - to všetko nemožno ani kúpiť, ani preniesť, ani inštalovať. Je nesprávne domnievať sa, že zvonku príde tzv. "rýchly vývar" alebo presný návod, ako predísť prípadne sa celkom vyhnúť stresujúcim situáciám. Mohol by zbytočne znervózňovať a vyvolať ešte väčšie napätie. Univerzálny návod nemusí fungovať u všetkých rovnako. Najlepšia, hoci často nie najpohodlnejšia cesta vedie cez sebazpoznanie. (Eršek, prezident spoločnosti Business Success, v rozhovore pre rádio Slovensko, 2005)

Kto pozná sám seba, môže lepšie predísť záťaži, lebo:

- pozná svoje prednosti a nedostatky,
- pozná svoju hierarchiu hodnôt,
- vie lepšie odhadnúť svoje reakcie v rôznych situáciách,
- vie lepšie naplánovať svoje ďalšie smerovanie,
- vie lepšie riadiť sám seba,
- má dobrý základ pre získavanie poznatkov a skúseností a sebauplatnenie,
- má dobrú východiskovú pozíciu pre získanie zmysluplnosti svojej existencie,
- spĺňa základný predpoklad pre pochopenie a tým i vedenie iných ľudí.

Rôzne skúsenosti z manažérskych tréningov, zameraných na obranu voči stresu a nadmernej psychickej záťaži, ukázali, že manažéri očakávajú rýchly návod, ako sa zbaviť stresujúcich situácií. Tieto vznikajú veľmi často v oblasti interpersonálnych vzťahov a zakladajú sa na pociť bezmocnosti alebo zlosti z jednaní iných ľudí. Rýchly návod však neexistuje. Manažéri sa musia naučiť identifikovať vlastné možnosti a formy zvládania stresu a uvedomiť si, že každý na to ide ináč, podľa vlastnej osobnosti a životných skúseností. Veľa treba pracovať s vlastnou životnou filozofiou, hodnotami a cieľmi a stanoviť si individuálny plán, ako optimálne narábať s vlastným energetickým potenciálom.

Z hľadiska vplyvu na jedinca je dôležitejší distres, lebo na rozdiel od eustresu má negatívne emocionálne napätie, ktoré má oveľa väčší vplyv na aktivačné procesy. Je dlhotrvajúci, výraznejší a má väčšiu zotrvačnosť. Distres je teda stres, ktorý môže poškodzovať.

Pre zvládnutie záťažových situácií musí človek vyvinúť úsilie primerané náročnosti, kvalite danej situácie, vychádzajúc z odhadu vlastných možností. Za zvládanie sa už klasický považuje všeobecné vymedzenie pojmu, pre ktoré sa i u nás ujalo označenie „coping“. Rozumie sa ním snaha – ako intrapsychická, tak aj zameraná na určitú činnosť – riadiť, tolerovať, redukovať a minimalizovať vnútorné aj vonkajšie požiadavky kladené na človeka a strety medzi týmito požiadavkami. Ide pritom o požiadavky mimoriadne vysoké, ktoré človeka do značnej miery namáhajú a zaťažujú, alebo prevyšujú zdroje, ktoré má daná osoba k dispozícii. (Oravcová, 2004)

Ústredným článkom súčasných teórií stresu sú koncepcie procesu zvládania. Na zvládanie (coping) je nazerané ako na stabilizujúceho činiteľa, ktorý môže pomôcť individu udržiavať adaptáciu počas obdobia stresu (Lazarus, Folkman, 1984; Holahan, Moos, 1987). Teda vzťahy medzi prostredím a individuum moderujú 2 procesy:

- *Hodnotenie* - je kognitívny proces, ktorým individuum jednak zvažuje nakoľko určité situácie ohrozujú jeho pohodlie (primárne hodnotenie), ale aj čo môže urobiť pre to, aby im čelil (sekundárne hodnotenie).
- *Zvládanie* - definujú ako "súbor kognitívnych a behaviorálnych snažení zameraných zvládnuť, redukovať alebo tolerovať vnútorné a vonkajšie požiadavky, ktoré ohrozujú alebo zvyšujú možnosti (zdroje) individua" (Lazarus, Folkmar, 1984).

Termín coping označuje spôsob zvládania odlišný od adaptácie. Coping sa používa vo význame „zvládať nadlimitnú záťaž“ a to v zmysle mimoriadne intenzívnej, silnej alebo dlhotrvajúcej záťaže. Pri copingu ide o riešenie kríz, ktoré sa nevyskytujú bežne, sú neobvyklé a človek nedisponuje potrebnými vedomosťami a zručnosťami pre ich zvládnutie. Coping sa od adaptácie líši tým, že to nie je len prijatie problému, ale aj boj o zvládnutie problému. Coping je zvládanie spojené s určitým psychickým úsilím a napätím. Nedá sa o ňom hovoriť, ak ide o riešenie rutinných problémov. (Oravcová, 2004)

V 60-tych rokoch bol vykonaný výskum v novom smere, pôvodne súvisiaci s fungovaním obranných mechanizmov, ktorý sa označoval názvom „zvládanie“. Predtým slovo „zvládanie – coping“ bolo neformálne používané v lekárskej a spoločenskej literatúre (Lazarus a kol., 1993). V 60-tych rokoch však koncept zvládania začínal získavať technický význam pre niektorých výskumníkov. Zvládanie je stabilizujúcim faktorom, pomáhajúcim jedincovi zotrvať v psychosociálnom prispôbovaní počas stresových období, zahrňuje kognitívne a behaviorálne snahy na redukovanie alebo odstránenie podmienok stresu a pridruženého emocionálneho distresu. Všeobecne konceptualizácia zvládania môže byť kategorizovaná podľa predpokladov o vedúcich faktoroch reakcií zvládania. Počiatočné definície v literatúre chápu stres ako vonkajší stimul, fyziologickú reakciu alebo ako podmienku prostredia. Neskoršie definície kládli dôraz na aktívnu úlohu, ktorú hrá jednotlivec v procese stresu a naznačovali že stres je lepšie chápaný ako výsledok vzájomného pôsobenia alebo určitej nerovnováhy medzi jednotlivcom a aspektom prostredia. (Cox, 1978)

Za najvýznamnejšiu charakteristiku osobnosti, ktorá vedie k odolnosti voči stresu a teda aj voči ochoreniam zo stresu, sa považuje nezdolnosť. Nezdolní ľudia prežívajú aj stresujúce situácie optimistickjšie, s pocitom vlastnej zodpovednosti. Dokážu sa z nich poučiť, prijať ich do vlastného života a aktívne sa s nimi popasovať. V prípade, že situáciu nemôžu zmeniť alebo priamo ovplyvniť, sú schopní vydržať. Duševné zdravie a pohoda, schopnosť dobre znášať bežnú záťaž (aj najväčšieho optimistu niekedy môžu položiť na lopatky neočakávané tragédie) charakterizujú ľudí, ktorí podľa Svetovej zdravotníckej organizácie: (Cox, 1978)

- *majú sami k sebe dobrý postoj* - nenechajú sa premôcť vlastným emóciám, ale naopak ich vedú regulovať a v prípade potreby aj odreagovať. Nepodceňujú, ani neprecaňujú svoje schopnosti, dokážu sa povzniesť nad životné neúspechy, majú tolerantný postoj tak k sebe, ako aj k iným. Dokážu sa na sebe aj zasmiať a prijať svoje nedostatky. Dokážu sa tešiť z jednoduchých každodenných vecí.
- *cítia sa dobre medzi inými ľuďmi* - dokážu prejavovať lásku a brať do úvahy záujmy druhých, majú trvalé a uspokojivé osobné vzťahy. Nezneužívajú druhých, ani sami sa nedajú zneužívať. Cítia, že sú súčasťou skupiny, cítia zodpovednosť k druhým ľudským bytostiam.
- *zvládajú požiadavky života* - vedú sa primerane prispôbiť. Plánujú vopred a neobávajú sa budúcnosti. Víťajú nové skúsenosti a myšlienky, stavajú si realistické ciele a sú spokojní, že všetko, čo robia, robia s celým úsilím.

Človek nevydrží dlhodobo žiť v nerovnovážnom stave so svojim prostredím, ktorý je výsledkom negatívneho pôsobenia stresorov. Usiluje sa preto s neúmernou záťažou vyrovnáť. V procese vyrovnávania sa s pôsobiacim stresom (ako typom psychickej záťaže) je možné rozlíšiť tri fázy: (Čáp, Dytrych, 1968)

1. *fáza – mobilizácie psychických síl* je odprevdázaná zvýšením psychického napätia (aktivizáciou psychiky), spolu s príslušnými zmenami emocionálneho ladenia. To je spojené s mobilizáciou vegetatívneho nervového systému, so zvýšením dráždivosti celej sústavy analyzátorov a emocionálneho napätia, čo umožňuje realizovať bezprostredné odpovede na pôsobiace stresory. Dôležité je dosiahnuť optimálnej intenzity psychického napätia (nie nadmernej alebo nízkej), ktorá je predpokladom organizovanosti a koordinácie pohybov a činností, odolnosti voči tlaku stresorov, možnosti uplatnenia účinnej kapacity rozumu a zabezpečenia vnútornej psychickej pripravenosti na činnosť,
2. *fáza – aktívneho riešenia*, jej nástup a priebeh je podmienený existenciou motívu riešiť záťaž, postupným nahrádzaním demobilizujúcich emócií emóciami stimulujúcimi, optimalizáciou vzťahu emócií a rozumu tak, aby emócie zohrali podnecujúcu rolu a rozum potom rolu riadiacu a korekčnú, rozvojom aktívnej činnosti zameranej

na riešenie záťaže vedúcej k nájdeniu vnútornej rovnováhy, k spresneniu a koordinovanosti správania sa, zapojeniu mechanizmu vôle na prekonávanie prekážok. Rozhodujúcu úlohu v tejto fáze má miera emocionálneho napätia. Jeho optimálna miera je predpokladom odolnosti voči tlaku stresovej situácie. Silné, či nízke emocionálne napätie vedie buď k predráždeniu, alebo útlmu a následkom toho k zlyhaniu, podľahnutiu tlaku stresu,

3. *fáza vyriešenia záťaže alebo podľahnutia tlaku stresovej situácie* je výsledkom predchádzajúcich etáp. V prípade vyriešenia záťaže bude v psychike pracovníkov zapojených do riešenia krízovej situácie prevládať uspokojenie až eufória vyvolané vzodnutím pozitívnych emócií. Zvýši sa podráždenie nervovej sústavy odprevádzané sprievodnými javmi v mimike, pohyboch, gestikulácii, reči ap. Najskôr nebudú pociťovať únavu a vyčerpanie v dôsledku vynaložených psychických síl, prevládne tendencia preceňovania vlastných síl a možností, narastie ich sebadôvera a sebedomie. Po krátkom čase však v závislosti na objektívnom stupni vyčerpania nastúpi stav únavy. Po zotavení z nej bude možné posúdiť celkový vplyv stresu na pracovníkov. Naopak zlyhanie pod tlakom stresovej situácie sa prejaví nárastom emocionálneho napätia, v dôsledku ktorého dochádza k deštrukcii psychickej regulácie správania odprevádzané poruchami v oblasti organizácie činnosti, orientácie, sebakontroly a motivácie. K dôsledkom zlyhania v záťaži patrí rezignácia, impulzivnosť, silné prežitky strachu, úzkosti, depresia, poruchy spánku, prípadne rôzne psychosomatické ochorenia. Podľahnutie tlaku stresu nemusí mať dlhodobý, ale dočasný charakter.

2.1.1 Spôsoby zvládania stresu

Je niekoľko spôsobov zvládania stresu, ktoré človeku pomáhajú vyrovnať sa so vzniknutou náročnou situáciou. (Edwards, 1988)

1. Vhodné spôsoby zvládania stresu:

- metódy získané a overené na základe poznatkov psychológie učenia, napr. zvládanie strachu, úzkosti, zlosti, agresívnych impulzov, bolesti, infarktogenného správania a pod.,
- metódy rozvíjajúce zdravé seba poňatie, silu vôle, sebaopoznanie a sebaovládanie. Predovšetkým biologická spätná väzba, telesné cvičenia, dychové a relaxačné cvičenia, výcvik seba presadzovania, využívanie meditácie, a video – feedback,
- postupy posilňujúce zmysluplnosť nášho života, zamerané na utváranie vyšších potrieb, hodnôt, záujmov, prehodnotenie a zmenu motivačného systému,
- postupy zvyšujúce mieru jasnosti, správnosti a sily našich presvedčení (predstav, názorov a postojov) vedúcich buď ku zdraviu alebo stresu .

Uvedené tzv. „hlbšie“ prístupy umožňujú nahliadnúť do vlastného „ja“ a ku „koreňom“ stresovej situácie a tak navodiť zámernú zmenu spôsobu a obsahu myslenia, cítenia a chcenia vedúceho k eliminácii stresu. Využívané sú napr. metódy meditácie, imaginácie a vizualizácie.

2. *Rizikantné (menej vhodné) spôsoby zvládania stresu* - je možné označiť riešenie stresových situácií pomocou tzv. obranných mechanizmov. Majú iluzórny charakter, skresľujú a prekrúcajú skutočnosť. Ich prostredníctvom je uplatňovaný mechanizmus obrany a úniku neadekvátnym spôsobom a smerom, ktorý však stres nerieši. Iba dočasne znižuje psychické napätie. Vzniká maladaptívny psychický stav, ktorý je signalizovaný typickými psychickými reakciami. Najčastejšie k nim patria rigidita, represia, sebaobviňovanie, projekcia, racionalizácia, negativizmus, popieranie, izolácia, regresia a ďalšie.

3. *Nevhodné postupy zvládania stresu* - patrí konzumácia alkoholu, kofeínu, tabaku a ďalších mäkkých alebo tvrdých drog. Platí, že napomôžu iba krátkodobo k úniku zo stresovej situácie, neriešia ju, následne sa samotne stavajú stresorom a druhotne zosilňujú jeho negatívny vplyv.

Základné rozhodnutia v boji so stresom. Nevyhnutné je zaradiť stresovú situáciu do jednej z dvoch tried:

- situácia je zmeniteľná, potom bojovať so stresom, usilovať sa zvládnuť záťaž vhodnou stratégiou, metódami a prostriedkami,
- situácia je nezmeniteľná, potom prijať a akceptovať všetko čo je nezmeniteľné.

2. 2. Výskumy a analýzy v oblasti zvládania záťažových situácií – copingu

Poprední bádatelia v oblasti výskumu zvládania záťaže Folkman a Lazarus et al. (1986) charakterizujú zvládanie ako behaviorálne, kognitívne alebo sociálne odpovede, ktoré sa vzťahujú k úsiliu osoby „regulovať (v zmysle obmedzovať, minimalizovať, prekonávať alebo tolerovať) vnútorné alebo vonkajšie tlaky, napätia vyplývajúce z transakcií osoby a prostredia“ (S. Folkman a R. S. Lazarus et al., 1986, s. 572).

V početných prácach venovaných copingu sú popisované rozličné postupy a stratégie zvládania. Autori sa v nich väčšinou usilujú odhaliť základné dimenzie copingu. Tak Lazarus a Folkman (1987) rozlíšili coping zameraný na problém a coping zameraný na emócie. Stratégie zamerané na problém sa cielene vzťahujú k riešeniu danej situácie, naproti tomu stratégie orientované na emócie smerujú k redukovaniu emocionálnej nepohody vyplývajúcej z prežívanej situácie. Sú však aj stratégie, ktoré v sebe spájajú obe funkcie. Medzi ne patrí hlavne hľadanie sociálnej podpory.

Endler a Parker (1990) identifikovali a popisali tri typy copingových štýlov, 1. úlohovo orientovaný, emocionálne orientovaný a únikovo orientovaný coping. Blízke tomuto pohľadu je aj členenie Amirkhana (1990), ktorý dospel k trom základným stratégiám: riešenie problému, hľadanie sociálnej podpory a vyhýbanie sa (Sarmány, 1992). Carver, Scheier a Weintraub (1989) naopak popisujú až 13 copingových stratégií. Tie však z väčšej časti predstavujú detailnejšie rozpracovanie línie "problém - emócie - únik" (Ficková, 1992).

Amirkhan (1990) aplikoval svoju koncepciu identifikácie troch dimenzií copingu pri zostavení dotazníka CSI (Coping Strategy Indicator), ktorý obsahuje 33 tvrdení vyjadrujúce rôzne spôsoby riešenia problémov. V dotazníku, ktorý obsahuje tri subškály je každá stratégia zastúpená 11 tvrdeniami. Úlohou respondentov je predstaviť si náročnú situáciu, v ktorej sa v poslednom čase ocitli a vo vzťahu k tejto situácii vyjadriť mieru súhlasu s jednotlivými tvrdeniami. Dotazník umožňuje odvodiť tri samostatné skóre.

Modifikovaná podoba klasifikácie copingových stratégií, ktorú navrhli Folkman a Lazarus (1980), Lazarus a Folkman (1984) bola autormi využitá pri vývoji dotazníka WCQ (Ways of Coping Questionnaire), ktorý je upravenou formou pôvodného dotazníka WCC (Ways of Coping Checklist). Upravená verzia, ako to vyplýva z klasifikácie orientácií copingu, obsahuje 66 položiek a umožňuje analýzu širokého rozsahu kognitívnych a behaviorálnych stratégií zvládania krízových situácií.

Podrobnejšia štrukturálna analýza stratégie orientovanej na problém a stratégie orientovanej na emócie bola východiskom pre Carvera, Scheiera a Weintrauba (1989) pri vývoji multidimenzionálneho dotazníka copingu - COPE. Metodika obsahuje 15 škál (5 škál zachytáva stratégie copingu orientovaného na problém a 5 škál monitoruje stratégie copingu orientovaného na emócie, 3 škály zisťujú ventilovanie emócií, behaviorálne a mentálne uvoľnenie a ostatné popisujú humor a používanie drog).

Navrhované dimenzie klasifikácie stratégií zvládania nie sú len obsahové špecifikácie všeobecnejších faktorov. Zároveň je potrebné upozorniť v tomto smere aj na vysoké hodnoty interkorelačných koeficientov medzi jednotlivými dimenziami, ktoré zistili a prezentovali samotnými autormi.

Jedincovo rozhodnutie pre niektorú zo stratégií zvládania sa rozhodne úzko súvisí so situáciou, v ktorej sa nachádza. Výskumy v tejto oblasti priniesli zistenia, že esenciálnym komponentom zvládania je miera kontrolovateľnosti danej situácie (Endler, Macrodimitris, Kocovski, 2000). Vo výskume uvádzaných autorov boli umelo vytvorené dva druhy kontroly podľa stupňa kontrolovateľnosti. Respondenti v skupine s vysokou mierou kontroly nedostali žiadne obmedzenia a nariadenia pri riešení úloh, zatiaľ čo v druhej skupine boli podané presné inštrukcie o postupe so striktnými pravidlami. Závažové situácie boli prezentované v rovine kognitívnej (riešenie anagramov) a interpersonálnej (vytvorenie príbehu na prezentované obrázky, týkajúce sa interakcie dvoch ľudí). Ako závislé premenné sa sledovali: copingová stratégia (problém versus emócie), distress a výkon (vyriešené anagramy). Zistilo sa, že respondenti s vysokým stupňom kontroly vyriešili viac kognitívnych úloh pri nízkej percepčii

stresu a menej využívali stratégie orientované na emócie. Pri riešení interpersonálnych úloh u týchto respondentov dominovali na problém zamerané stratégie.

Výsledky sa zhodujú s teóriami, ktoré tvrdia, že subjektívne vnímanie kontroly je vplyvnejšie než aktuálna behaviorálna kontrola. Závěry uvádzaného výskumu poukazujú na to, že uvedomenie si kontrolovateľnosti situácie je výhodné v zmysle lepšieho výkonu, vyššej miery adaptívnych copingových stratégií a nižšej miery stresu či už v kognitívnej, alebo interpersonálnej oblasti. V súlade s týmito výsledkami Baumgartner (2001) uvádza, že zo situačných premenných, ktoré pôsobia na hodnotenie situácií, sú dôležité jej stresogénnosť a miera kontrolovateľnosti. Čím viac má človek pocit, že má situáciu pod svojou kontrolou, tým menej ju hodnotí ako nebezpečnú a naopak. Použitie copingu zameraného na emócie je závislé od stupňa ohrozenia (stresovosti situácie). Ak je situácia hodnotená ako veľmi stresová a ohrozujúca, človek sa skôr orientuje na redukciu distresových emócií a vnútornej tenzie, podobne to platí aj pre kontrolovateľnosť situácie. Coping zameraný na problém sa uplatňuje pri vyrovnávaní sa so situáciou s možnosťou väčšej miery kontroly, t. j. človek môže predpokladať, že jeho úsilie nevyjde nazmar vplyvom nekontrolovateľných premenných.

Hošek (1999) uvádza, že niektoré záťažové situácie jedinca manipulujú a spôsobujú mu neprijemné pocity, iné si naopak navodzuje sám (napr. rizikové situácie v športe). V každom prípade sa do pozornosti dostáva otázka, čo človek vydrží bez poklesu výkonnosti či maladaptívnych prejavov, teda aký je odolný. Odolnosť v týchto situáciách bezpochyby závisí od konfigurácie osobnostných črt jednotlivca. V najnovších štúdiách sa odolnosť (hardiness) začína chápať ako odolávanie škodlivému zdravotnému dopadu stresu (Hošek, 1999).

Koncepcia odolnosti ako ju uvádza Kebza (2001) pozostáva z troch hlavných subštruktúr:

1. kontrola (control) - dispozícia udržať vývin udalostí pod kontrolou aj za nepriaznivo sa vyvíjajúcich okolností.
2. výzva (challenge) - dispozícia vnímať životné situácie a udalosti nie ako deštruktívne pôsobiace traumy, ale ako potenciálne pozitívne pôsobiace výzvy.
3. oddanosť (commitment) - dispozícia úplného zaujatia akoukoľvek činnosťou, oddanosť sebe a svojim zásadám.

Baumgartner (2002) sa venoval problematike hardiness výskumne v zmysle vplyvu odolnosti na copingové postupy v záťažových situáciách u stredoškolských študentov. Výskumná vzorka bola rozdelená na dve skupiny podľa zistenej miery odolnosti. Výsledky ukázali na to, že vyšší stupeň odolnosti pozitívne koreluje so silnejšou preferenciou aktívneho riešenia udalostí a zároveň odmietaním postupov, ktoré vyjadrujú vyhýbanie.

Výskumy stratégií správania rezonujú v diskusii na otázku, do akej miery sú stratégie správania stabilné, majú dispozičný charakter a ovplyvňujú správanie bez ohľadu na konkrétnu situáciu. Frankovský (2001) výskumne analyzoval preferencie troch stratégií správania v štyroch situačných kontextoch náročných životných situácií. Výskumnej vzorke 925

respondentov bol aplikovaný SPNS-r dotazník, ktorý pozostával z popisu 24 situácií reprezentujúcich štyri kontexty: zdravie, práca, širšie morálno-existenciálne otázky a medziľudské a partnerské vzťahy. Analýzy preferencií stratégií správania vo výskumnom kontexte priniesli zaujímavé zistenia. Stratégie vyhýbania boli najviac preferované v kontexte morálnych a existenciálnych problémov a najmenej v kontexte zdravie. Druhá analyzovaná stratégia - hľadanie sociálnej opory a pomoci bola kontrastne najpreferovanejšou v kontexte zdravie a najmenej v kontexte interpersonálnych vzťahov. Posledná analyzovaná stratégia - samostatné riešenie bola respondentmi najviac preferovaná v kontexte medziľudských vzťahov a najmenej v kontexte zdravie a zároveň bola najpreferovanejšou stratégiou správania vo všetkých štyroch kontextoch situácií.

Z pozície človeka, ktorý sa dostal do náročnej situácie, je rozhodujúcim faktorom práve jej riešenie. Výskumom spôsobov, ako jedinec zvláda tieto situácie, je zrejme aj z tohto dôvodu venovaná zo strany odborníkov podstatná pozornosť. Vo všeobecnosti sa časť autorov zhoduje v tom, že existujú relatívne stabilné copingové štýly a dispozície a že bez ohľadu na konkrétne aspekty situácií ovplyvňujú voľbu odpovedí. Druhá časť autorov upozorňuje, že voľbu odpovedí môžu ovplyvniť faktory situácie, ako aj charakteristiky interakcií osobnostných a situačných činiteľov. Lovaš, L., Výrost, J., Baumgartner, F., Bolfiková, E., Frankovský, M., Hadušovská (1997) špecifikovali tri podstatné stratégie správania:

- orientácia na samostatné riešenie,
- hľadanie sociálnej opory,
- únikové tendencie.

Využitie týchto stratégií môže mať rôzne následky. Podľa toho aký je dopad situácie na jedinca, môže ísť o sebaopisujúce alebo sebaohrožujúce správanie. Sebaohrožujúcim správaním (self-defeating behavior) sa vo svojej výskumnej štúdii zaoberali americkí autori Twenge, Catanese a Baumeister (2002). Prvotné teórie v tejto oblasti sa prikláňali k vrodenným alebo naopak zámerným tendenciám k sebaohrozovaniu.

2. 3. Stres a záťaž v manažérskej pracovnej činnosti

Stres, manažment – slovo skloňované vo všetkých pádoch a často spomínané pri debatách medzi zaneprázdnenými ľuďmi. Sú dva druhy stresu pozitívny - motivujúci, pod ktorým dokážeme niečo urobiť oveľa rýchlejšie a akýsi škodlivý, ktorý nás úplne vyradí z práce.

Výkon a výkonnosť manažéra sú často ovplyvňované i maladaptívnymi psychickými stavmi, ako sú: psychická záťaž, frustrácia a stres. Tieto psychické stavy často vznikajú priamo v pracovnom procese, ako dôsledok vonkajších a vnútorných konfliktných situácií, ktoré manažér pociťuje ako nezvládnuteľné, resp. neovplyvniteľné. Vyskytujú sa najmä u pracovníkov pôsobiacich vo sfére riadenia a premietajú sa najmä do oblasti ich kvalitatívnej

schopnosti zvládnuť na profesionálnej úrovni konfliktnú pracovnú situáciu. Viazu sa napríklad s procesmi: rozhodovania, s aspiračnou úrovňou pracovníka, s prevzatím zodpovednosti a schopnosťou niesť riziko. Psychická záťaž a stres môžu byť faktorom pozitívne alebo negatívne ovplyvňujúcim motiváciu a výkonnosť manažéra. To, kedy psychická záťaž a stres pôsobia pozitívne, alebo negatívne, vyplýva predovšetkým z momentálnych subjektívnych dispozícií pracovníka, ako: osobnostné založenie pracovníka, celkový momentálny psychický stav a temperament, asertívne a autoasertívne schopnosti pracovníka a pod. (Boroš, 2002)

Prežívanie stresových situácií sa viaže najčastejšie k rodinnému, pracovnému a školskému prostrediu. Podľa výsledkov sa však ukazuje, že pracovné prostredie predstavuje významný zdroj vzniku a prežívania stresových situácií, ktoré sa prenášajú do rodinného prostredia. Väčšina ľudí sa musí vyrovnávať s mnohými situáciami, ktoré pôsobia ako stresové. Treba niesť zodpovednosť, robiť rýchle rozhodnutia, stíhať termíny. Zdravie človeka je ohrozené najviac vtedy, keď sa k tomu pridá negatívny postoj a nechť vzniknuté problémy riešiť.

Stres by sa nemal podceňovať aj preto, že vie byť užitočný. Človek ho potrebuje na to, aby mohol podávať dobré výkony. Keď je ho však priveľa, škodí ľudskému zdraviu. Firmy preferujú tzv. odolných ľudí, t.j. ľudí, ktorí sú lepšie schopní zvládať stres a pracovať pod tlakom. Zároveň tieto spoločnosti, alebo firmy sa zaoberajú tým, ako stres eliminovať a zároveň nepodceniť riziko ekonomických strát. Všeobecne je lepšie, ak sú ľudia na pracovisku so stresom schopní dobre pracovať, preto pri výbere ľudí sa často prihliada na túto schopnosť. Na niektoré pozície je toto kritérium formálne a striktné, na iné je skôr súčasťou celkového profilu. Eliminácia stresu je otázkou komunikácie, tímovej práce, ale aj odstránenia dôvodov jeho vzniku. Pomáhajú tiež školenia či koučing, ktoré dávajú ľuďom do rúk nástroje na sebaopoznanie a sebariadenie. Počas stresu nastáva v tele človeka veľmi veľa zmien. Pri chronickom strese sa oslabujú imunitné funkcie a v dôsledku toho sa zvyšuje náchylnosť na rôzne infekcie a zápalové procesy. Stresové podnety aktivujú kardiovaskulárny systém a nadmerná aktivácia je podkladom ochorenia srdca a ciev. Stresové hormóny vplývajú na činnosť žalúdka a čriev, takže dlhotrvajúci stres môže viesť k vzniku funkčných ochorení týchto orgánov alebo k vredovej chorobe. Nemalé zmeny vyvoláva stres v mozgu človeka, a preto častým dôsledkom nadmerného stresu sú psychické choroby. Stresovými situáciami sú ale aj menej mimoriadne udalosti, s ktorými sa bežne stretávame v manažérskej praxi, ale aj v bežnom živote napr.: (Oravcová, 2004)

- stres – plnenie terminovaných úloh,
- stres z nadmerného množstva úloh,
- stres z nadmernej rozmanitosti úloh,
- stres z chaotickej organizácie práce,
- stres v dôsledku nezmyselnej, nudnej činnosti
- stres z narušených medziľudských vzťahov – napr. na pracovisku.

2. 4. Stres na pracovisku

Publikácie, venované problematike zvládania sa všeobecne zameriavajú na vnútorné zdroje zvládania stresu a vonkajšie zdroje, obzvlášť sociálnu podporu. Vplyv problémového obsahu a rozlišovanie medzi zvládaním pracovného a bežného stresu v živote je čoraz viac považovaný za hlavný faktor v určovaní stratégie zvládania.

Počas 80-tych rokov veľká neistota a starosť zo straty zamestnaní boli výsledkom významných a nepredvídaných organizačných zmien, ktoré boli skôr radikálnej ako relatívnej povahy. Zlúčenia, akvizície, reštrukturalizácia korporácií boli spojené s obrovskou stratou pracovných miest obzvlášť v spracovateľskom sektore. Hoci, ako naznačuje Callan (1993), zodpovednosť za zvládanie takých zmien končí na jednotlivcovi, malý ale rastúci súhrn dôkazov vo výskume indikuje, že väčšina jednotlivcov nezvláda dobre organizačné zmeny a dlhodobe trpí duševne. V porovnaní v bežnými problémami, v ktorých sa dá oprieť o predošlé skúsenosti, tieto udalosti predstavujú také okolnosti, v ktorých sa jednotlivec vníma ako bez akejkoľvek kontroly a bez primeranej stratégie zvládnutia stresu. (Endler, 1996)

Elkin a Rosch (1990) rekapitulujú rozsah možných organizačných stratégií na zníženie stresu:

- prepracovať pracovné úlohy
- zmeniť pracovné prostredie
- ustanoviť flexibilný pracovný rozvrh
- podporovať spoluúčasť na riadení
- zapájať zamestnancov do rozvoja kariéry
- analyzovať pracovné role a stanoviť ciele
- poskytovať sociálnu podporu a spätnú väzbu
- zriadiť férovú a rodinu podporujúcu zamestnaneckú politiku
- zdieľať odmeny.

2.4.1. Zdroje pracovného stresu

Zatiaľ čo stres sprevádzajú bežné prejavy a symptómy (napr. zvýšený krvný tlak, podráždenosť, nespavosť, depresívna nálada), možné zdroje stresu na pracovisku sú početné a rôzne. Nie je jednoduché či pre jednotlivca alebo pre organizáciu ich jednoducho identifikovať, alebo sa s nimi vyrovnáť systematicky a efektívne. Podľa modelu navrhnutého Coppe-rom a Marshallom (1978), zdroje pracovného stresu spadajú do šiestich všeobecných kategórií: (In: Endler, 1996)

1. *Vnútorné faktory práce* – tieto zahŕňajú kvalitatívne a kvantitatívne pracovné preťaženie, zlé fyzikálne pracovné podmienky alebo nesprávne rozvrhnuté pracovné prostredie, nesprávne pracovné schémy, rozdielne požiadavky pracovnej náplne, dlhá pracovná doba, riziko alebo nebezpečenstvo, nové technológie a cestovanie

2. *Funkcia v organizácii* – tri rozhodujúce faktory: nejasné určenie pracovnej funkcie, protirečivosť funkcie a stupeň zodpovednosti za iných sú označované ako hlavné zdroje možného stresu
3. *Pracovné vzťahy* – výskumníci ustanovili teoretický základ a empirické skúsenosti ako príčinný vplyv sociálnych vzťahov na zdravie. Väčšina výskumov dospela k názoru, že psychologický zmysel pre podporu a dôveru v spolupracovníkov a kolegov je vplyvným determinantom duševnej pohody. Zlé vzťahy v práci (s nadriadenými, kolegami a podriadenými) nielen že môžu byť priamym zdrojom stresu, ale tiež nepriaznivo ovplyvňujú rozvoj podporných vzťahov, ktoré hrajú úlohu sprostredkovateľa stresu alebo tlmiča stresu.
4. *Rozvoj kariéry* – patria tu problémy povýšenia, preradenie na nižšiu pozíciu, dosiahnutie kariérneho vrcholu, skorší odchod do dôchodku alebo nejasná pracovná budúcnosť. Neistota pracovnej pozície a rozvoj kariéry sa čoraz viac stávajú zdrojom stresu hlavne v čase častých fúzií a akvizícií v 80-tych rokoch a v čase recesie 90-tych rokov.
5. *Organizačná štruktúra a pracovná klíma* – možné stresory v tejto kategórii môžu byť všeobecne opísané ako faktory, ktoré sa týkajú bytia v určitej organizácii a jej kultúre. Patrí tu nedostatočná komunikácia, nekompatibilný štýl riadenia, nedostatok spoluúčasti, spätnej väzby a efektívnych konzultácií.
6. *Prepojenie domov – práca* – nakoniec zvládanie prepojenia medzi prácou a súkromím je možným zdrojom stresu, obzvlášť pre páry, v ktorých obaja plánujú kariéru v zamestnaní a pre tých, ktorí zažili finančné problémy alebo životné krízy (Cooper, Lewis, 1993)

Zvládnutie často rozporných požiadaviek a zodpovednosti súkromného a pracovného života vytvára tlak na jednotlivcov v súčasnej ekonomickej situácii a neistoty práce a zvyšuje pracovnú náplň jednotlivca a môže vyústiť v „efekt preliatia“. Tajomstvom zvládania stresu nie je oddych či dovolenka, ale ukončenie toho, čo manažér začal, aj keď iba v myšlienkach. Ak to nevie ukončiť hneď, nech si to naplánuje – definuje harmonogram ukončenia. Ide o kontrolu (riadenie) jeho pozornosti! Jednoduchý zákon, ktorý ovládali už naši starí otcovia. Platí pre zamestnanie, podnikanie, rodinný život. Pre každého z nás ako jedinca.

V miere ako manažéri budú schopní toto vo svojom živote robiť, budú menej stresovaní, budú svoju prácu vykonávať rýchlejšie, presnejšie a bez chýb a zostane im dostatok pozornosti pre svojich blízkych, koníčky a nové projekty vo svojom živote.

Záver

Nárast záujmu o skúmanie prežívania a správania sa človeka, manažéra pod tlakom životných a pracovných podmienok súviselo v minulosti, ale aj v súčasnosti, s hľadaním efektívnych spôsobov adaptácie sa človeka na zložité podmienky dynamického životného štýlu a účinných postupov korekcie stavov, ktoré vznikajú následkom prežitia týchto udalostí. Multidisciplinárna pozornosť sústredená na otázky kvality života, dopadu náročných situácií na psychiku, zdravie a životnú pohodu človeka tento smer skúmania ešte umocňuje.

Z pozície človeka, manažéra, ktorý sa dostal do náročnej situácie je rozhodujúcim faktorom práve voľba postupu jej riešenia. Výskumom spôsobov ako jedinec zvláda tieto situácie, ako sa v nich správa, je zrejme aj z tohto dôvodu venovaná zo strany odborníkov podstatná pozornosť. Náročné životné situácie predstavujú v tomto zmysle určitý kritický moment a výzvu, ktoré umožňujú vo výskume, diagnostike a terapeutickej činnosti pristupovať k psychickým procesom a behaviorálnym odpovediam v ich viditeľnejšej a jasnejšej forme.

Možnosť predikcie úspešnosti manažéra v praxi je iste inšpirujúca. To nakoľko bude manažér úspešný ovplyvňuje veľa faktorov a na jeho príprave sa podieľajú odborníci z viacerých vedných odborov. V práci sme poukázali na významný aspekt, t.j. možnosť zisťovať úroveň stratégií správania pri zvládaní náročných situácií, ktoré vznikajú v organizácii v pracovnom procese. Vývoj a následne aj validizáciu a overenie takejto metodiky považujeme za zmysluplnú činnosť. Metodiky vo svojej finálnej forme by rozhodne mali prispieť minimálne k riešeniu otázok výberu vhodných kandidátov na manažérske posty, k vytváraniu systémových opatrení a mechanizmov rozhodovania pre prípady výskytu problémov a v neposlednom rade aj k príprave a výcviku manažérov v oblasti zvládania a riešenia náročných situácií v organizácii.

Literatúra:

1. ARMSTRONG, M. (2007): Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s.
2. ARMSTRONG, M. (1999): Personální management. Praha: Grada Publishing,
3. BEDRNOVÁ, E., Nový I. (1998): Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
4. BAUMGARTNER, F. (2002): The Effect of Hardiness in the Choice of Coping Strategies in stressful situations. *Studia Psychologica*, Vol. 44, No. 1, pp. 69-74.
5. BAUMGARTNER, F. (2001): Zvládanie stresu-coping. In: Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II. Praha, Grada Publishing.
6. BĚLOHLÁVEK, F. (1994): Osobní kariéra. Praha: Grada Publishing
7. BĚLOHLÁVEK, F. (1996): Organizační chování. Olomouc: Rubiko,
8. BRATSKÁ, M. (1988): Situácie psychickej záťaže. In: Bratská, M. a kol.: Situácie psychickej záťaže a osobnosť. Bratislava, PÚ UK,
9. COLLISON, CH., PARCEL, G. (2005): Knowledge management. Brno: ComputerPress, a.s.,

10. COOPER, C. L., & LEVIS, S. (1993): The workplace revolution: Managing today's dual career families. London: Kogan
11. COX, T. (1978): Stress. London Macmillan,
12. ČAKRT, M. (2005): Typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press
13. ČÁP, J., DYTRYCH, Z. (1968): Utváření osobnosti v náročných životních situacích. Praha SPN.
14. EDWARDS, J. R., (1988):, The determinants and consequences of coping with stress. Mcgraw – Hill Book Comp
15. ENDLER, N. S., MACRODIMITRIS, S. D., KOCOVSKI, N. L. (2000): Controllability in cognitive and interpersonal tasks: is control good for you? Personality and Individual Differences, Vol. 29, No. 10, pp. 951-962.
16. ENDLER, ZEIDNER. (1996): Handbook of Coping. Wiley & Sons, Inc.
17. FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S., (1980):, An analysis of coping in middle aged community sample. Journal of Health, Soc. Behavior, Vol. 21, No. 2, pp. 219-239.
18. FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S. (1986): Appraisal, coping, health status and psychological symptoms. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49, No. 4, pp. 607-609.
19. FRANKOVSKÝ, M. (2001): Stratégie správania v náročných životných situáciách. In: Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II. Praha, Grada Publishing.
20. HOŠEK, V. (1999): Psychologie odolnosti. Praha, Karolinum.
21. KEBZA, V. (2001): Sociální psychologie zdraví. In: Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II. Praha, Grada Publishing.
22. LAZARUS, R. S., FOLKMAN, S. (1984): Stress appraisal and coping, New York, Springer,
23. LOVAŠ, L., VÝROST, J. (1997): Stratégie správania v náročných životných situáciách. SvÚ SAV, Košice
24. LOVAŠ, L., VÝROST, J., BAUMGARTNER, F., BOLFÍKOVÁ, E., FRANKOVSKÝ, M., HADUŠOVSKÁ (1997): Dimensions of social behavior in demanding situations. Studia Psychologica, Vol. 39, No. 2, pp. 91-101
25. MAREŠ, J. (2001): Zvládání zátěže pomocí strategií záměrného sebeznevýhodňování. Československá psychologie, Vol. 4, No. 3, pp. 311-322.
26. NORMAN, W. T. (1963): Toward an adequate taxonomy of personalit attributes. Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 66, No. 3, pp. 574-583.
27. NORMAN, W. T., GOLDBERG, L. R. (1966): Raters, ratees, and randomness in personality structure. Journal of Presonality and Social Psychology, Vol. 4, No. 5, pp. 681-691
28. ORAVCOVÁ, J. (2004): Sociálna psychológia. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, FHV.

29. PAUKNEROVÁ, D. (2006): Psychológie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, a.s.
30. ŘÍČÁN, P. (2007): Psychológie osobnosti. Praha: Grada Publishing a.s.
31. SELYE, H. (1981): The evolution of the stress concept, In: Levi L.(Ed.) Soc., Stress and Disease, Vol. 1., Oxford Univ. Press.
32. SMĚKAL, V. (2004): Pozvání do psychológie osobnosti. Brno.
33. SZARKOVÁ, M. (1996): Manažérska psychológia, Bratislava: Kartprint.
34. TWENGE, J. M., CATANESE, K. R., BAUMEISTER, R. F. (2002): Social Exclusion Causes Self-Defeating Behavior. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 83, No. 4, pp. 606-615.

Personality of a Manager and Coping with Difficult Situations in Management

Abstract

The given paper explores the influence of stress on the personality of managers not only in various crisis situations but also in the contemporary conditions of modern market economy. Furthermore, it characterizes the personal stresses of managers and shows different ways of coping with stress in managerial work. Effective management of stress is shown with the help of phases of coping. The negative effect of stressors is shown in the end of the paper.

Key words: personality, manager stress, stress factor, stress management, behavioral strategies, positive thinking, coping, adapted behavior, life style, regeneration, emotional reaction