

## ZÁŤAŽOVÉ SITUÁCIE A ICH VPLYV NA KRÍZOVÉHO MANAŽÉRA

Valéria MORICOVÁ<sup>1</sup>

### SUMMARY:

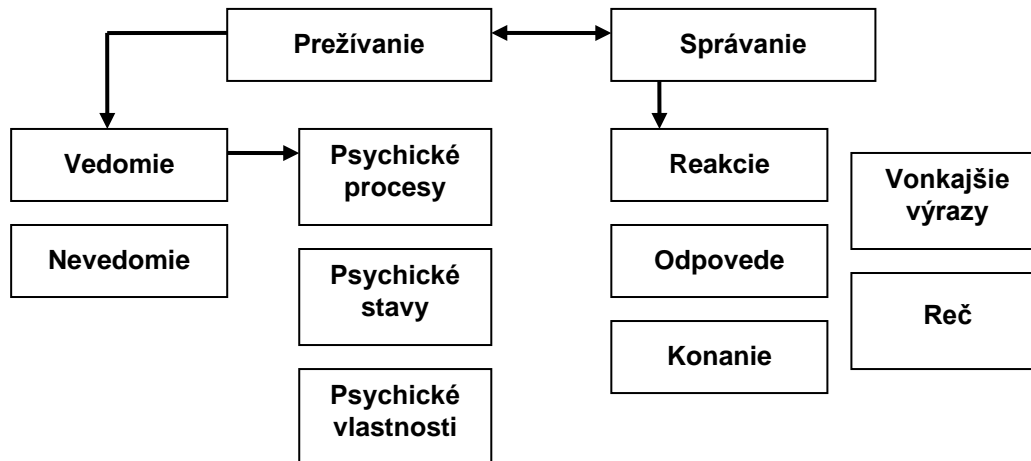
This article describes problems connected to stressful situations as well as differences characterization between various types of stressful situations. Difficulty of crisis managers work and the importance of active control methods of coping and dealing with different types of stressful situations.

**KEY WORDS:** stress situations, crisis events, crisis manager.

### ÚVOD

V správaní človeka (obrázok 1) sa odráža to, čo prežíva vo svojom vnútri. Nie všetko je možné pozorovať aj navonok – v jeho správaní. Častokrát potláča to, čo môže na prvý pohľad pôsobiť neškodne. Tak je to aj pri záťažových situáciách, pretože zvýšené požiadavky na človeka v práci, či osobnom

živote môžu mať aj pozitívny dopad na jeho rozvoj. Je potrebné si uvedomiť hranicu únosnosti požiadaviek kladených na človeka a logicky ich porovnať s jeho predpokladmi a možnosťami ich zvládnuť. Pri opakovanom prežívaní záťažových situácií a neriešení stavu, ktorý vyvolávajú, môže dôjsť k narušeniu rovnováhy osobnosti a jej trvalému poškodeniu.



Obr.1. Štruktúra psychiky človeka

Krízoví manažéri sú často vystavení záťažovým situáciám, pretože vo svojej práci riešia vzniknuté krízy alebo priebeh kríz. Tieto krízy môžu vyvolať následné problémy aj v osobnom živote. Pri identifikácii príčin záťažových situácií v profesii krízových manažérov je potrebné rozlišovať *riadacích pracovníkov* a *výkonných pracovníkov* krízového riadenia. *Krízu* je možné definovať

ako rozhodujúci okamih alebo časový úsek, po ktorom môže nasledovať zásadná zmena vo vývoji daného deja alebo systému [1]. Z psychologického hľadiska je možné krízu chápať ako narušenie psychickej rovnováhy v dôsledku náhleho vyhrotenia situácie, dlhodobej kumulácie, či situačného nárastu problémov. Prejavom a dôsledkom kríz je

<sup>1</sup> Valéria Moricová, Mgr., Fakulta špeciálneho inžinierstva, Katedra manažmentu, Žilinská univerzita v Žiline, ul. 1 mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: Valeria.Moricova@fsi.utc.sk

zlyhanie adaptačných mechanizmov, ktoré vyjadruje vnímanie vlastnej životnej situácie.

Môže ju vnímať ako neodkladnú, naliehavú a v stave tiesne alebo núdze nie je schopný riešiť ju vlastnými silami a z vlastných zdrojov. Stav psychickej krízy sprevádza negatívne citové rozpoloženie, narušenie pocitu istoty a bezpečia, objavuje sa napätie, úzkosť, zúfalstvo. Mení sa myslenie a hodnotenie vzniknutej situácie. Človek má pocit ochromenia, bezmocnosti, bezradnosti a

neschopnosti. Môže byť významne emocionálne ovplyvnený, stáva sa viac sugestibilným, jeho úvahy môžu byť neadekvátne. Následkom toho sa mení aj jeho správanie a konanie, ktoré môže byť neprimerane utlmené alebo impulzívne. V hraničných situáciách je možné aj suicidiálne správanie [2; 3]. Krízy a krízové javy môžu byť u krízových manažérov príčinou záťažových situácií, a to z dôvodu ich charakteristických črt (tabuľka 1).

Tabuľka 1

**Prehľad možných príčin vzniku záťažových situácií a charakteristických črt krízových javov**

<b>Príčiny vzniku záťažových situácií:</b>	<b>Charakteristické črty krízových javov:</b>
- nové, priveľmi silné, rýchlo sa meniace podnety,	- moment prekvapenia pri ich vzniku,
- prerušovanie a sústavné menenie pozornosti,	- nedostatok informácií v čase, keď sú najpotrebnejšie, výskyt falošných informácií a poplašných správ,
- nedostatok alebo príval informácií,	- preťaženie komunikačného systému,
- nezosúladené príkazy, úlohy, pokyny od vedenia na pracovisku,	- neúčinnosť a nepoužiteľnosť pripravených opatrení v konkrétnych situáciách,
- nedostatočné pracovné podmienky (pracovný čas, pracovné prostredie),	- ohrozenie existenčne dôležitých záujmov spoločnosti priamo alebo sprostredkované,
- zlá sociálna klíma na pracovisku,	- činnosť v strese a časovej tiesni, vznik paniky,
- nové a náhle požiadavky na zmenu každodenne používaných, stereotypných spôsobov správania,	- narušenie pracovného stereotypu, pracovných postupov, nútený prechod na zvláštny režim činnosti,
- nedostatok informácií, keď je pracovník nútený zaujať stanovisko, rozhodnúť sa, delegovať, plánovať,	- rozhodovanie bez možnosti podrobnej analýzy,
- strata kolegu, partnera, negatívny osobný zážitok pri mimoriadnej udalosti a iné.	- snaha o záchranu ľudských životov musí byť nadradená všetkým hodnotám a všetkým súvisiacim skutočnostiam a iné.

Zdroj: (Podľa: Kubáni, 2010; Šimák, 2004)

Tá istá udalosť pôsobí na ľudí odlišne. Niektorí sa pod jej tlakom začnú ohýbať, klesať až sa zlomia, iní berie záťažovú situáciu ako nevyhnutnú súčasť života. Preto aj pri praktickom riešení krízových javov je dôležité brať do úvahy aj vznik a pôsobenie jednotlivých typov záťažových situácií.

**CHARAKTERISTIKA TYPOV ZÁŤAŽOVÝCH SITUACÍ**

Záťažovou situáciou je situácia každodenného života, ktorá si vyžaduje zvýšenú aktivitu alebo prispôbenie sa. V záťažovej situácii si človek nevystačí s predchádzajúcimi schémami myslenia a správania, a teda musí pretvárať zaužívané spôsoby riešenia vzniknutých situácií. Väčšina autorov sa prikláňa k názoru, že rozhodujúcou je z hľadiska záťaže interpretácia danej situácie konkrétnym

jednotlivcom, teda jeho subjektívne vnímanie náročnosti situácie.

Viaceri autori považujú záťaž a stres za synonymá. Na to poukazuje aj fakt, že preklad termínu záťažové situácie do anglického jazyka je „stress situations“. Bratská (1992) termín záťaž chápe v jeho širšom význame. Termín *záťaž* charakterizuje ako vyjadrenie vzťahu medzi požiadavkami na činnosť človeka a súborom vlastností (vrodených alebo získaných), ktorými disponuje na zvládnutie týchto požiadaviek. *Stres* zahŕňa krajné formy záťažových stavov, ktoré zapríčiňujú extrémne požiadavky prostredia. Stres je definovaný aj ako stav organizmu, kedy je ohrozená jeho integrita a organizmus musí zapojiť všetky schopnosti na svoju ochranu.

S termínom záťaž sú spojené rôzne prívlastky napríklad: fyzická, emocionálna, perцепčná, psychická a iné. Podľa vplyvu záťaže sa najčastejšie rozlišujú druhy záťaže: *telesná (fyzická) záťaž, fyziologická záťaž, psychická záťaž*. Toto delenie záťaže na druhy, je potrebné chápať skôr ako relatívne, pretože je veľmi ťažké presne od seba odlišili jednotlivé reakcie a prejavy na konkrétny druhy záťaže.

Subjektívne prežívanie nesúlady, nezhody medzi nárokmi, ktoré na nás kladie vonkajšie okolie a našimi predpokladmi tieto nároky zvládnuť, môže nadobúdať rôznu kvantitatívnu a odlišnú kvalitatívnu podobu. Práve túto kvantitu a kvalitu prežívaného nesúlady vyjadrujú stupne psychickej záťaže: *bežná záťaž, zvýšená záťaž, hraničná záťaž, extrémna záťaž*. Pri dlhodobom pretrvávaní určitého stupňa záťaže dochádza k vystupňovaniu záťaže (zvýšená na hraničnú, hraničná na extrémnu). Neúmerným narastaním množstva záťažových situácií v krátkom časovom rozpätí môže nastať rýchly prechod jedného stupňa do druhého, vyššieho.

Pri psychickej hraničnej alebo extrémnej záťaži, čo vedie k stresu, dochádza k myšlienkovému ako aj emocionálnemu preťaženiu, tenzii, je potrebná zvýšená mobilizácia síl, čo môže viesť k dezorganizácii správania. Stav záťaže u človeka vzniká hlavne v podmienkach ohrozenia, nedostatku spôsobov na adekvátne riešenia vzniknutých situácií. Medzi *charakteristické znaky* negatívne prežívaných stresových situácií je možné zaradiť: pocity neovplyvniteľnosti, nepredvídateľnosti a nezvládnuteľnosti situácie, v podmienkach nepríjemného tlak okolností, ktoré vyžadujú príliš veľa zmien. *Stavy záťaže všeobecne vznikajú a prejavujú sa v oblastiach:* prežívania, motorických prejavov, kognitívnych a fyziologických prejavov; zasahujú oblasť vôle; narúšajú integritu osobnosti; vyvolávajú mobilizáciu autoregulačného systému. Pri nadmernej aktivizácii, ktorú vyvolávajú záťažové situácie, dochádza k narušeniu priebehu jednotlivých funkcií, k prejavu neschopnosti cieľavedomého a adekvátneho konania, ale aj dezorganizácii celkového správania človeka [4].

Človek sa dostáva do situácií, ktoré sú si často podobné svojou kvalitou, obsahom, formou. Preto je potrebné aj záťažové situácie rozlišovať do typov. Patria k nim: situácie *neprimeraných úloh a požiadaviek, problémové situácie, frustrujúce situácie, konfliktné situácie, deprivujúce situácie, stresové situácie*. Hranice medzi jednotlivými

situáciami nie sú presne stanovené a často sa prelínajú [5; 6]. V nasledujúcom texte budú jednotlivé typy záťažových situácií bližšie charakterizované.

#### **a) Situácie neprimeraných úloh a požiadaviek**

Pre tieto situácie je príznačné, že rozsah fyzických a psychických síl je oveľa menší alebo oveľa väčší než je nevyhnutné vynaložiť na splnenie úloh a požiadaviek. Ak úlohy, požiadavky presahujú možnosti človeka, ocitá sa v *situáciách nadmerných úloh* (nadmerné množstvo práce v krátkom čase; vykonávanie viacerých druhov činností súbežne a iné). *Situácie s neprimerane nízkou úrovňou nárokov*, kedy človek nemôže v plnom rozsahu uplatniť svoje schopnosti, zručnosti, poznatky, môžu degradovať dôstojnosť človeka, neposkytujú možnosť seberealizácie, sebarozvoja a dosiahnutia vytýčených cieľov a rozvoja osobnosti.

#### **b) Problémové situácie**

V situáciách, kde človeka prekvapí (zaskočí) ani nie tak veľkosť, ale hlavne štruktúra určitej úlohy alebo nezvyčajná skladba podmienok, v ktorých sa má daná úloha plniť, hovoríme o *problémových situáciách*. V takýchto situáciách nestačia osvedčené, bežne používané spôsoby riešenia, vyrovnávania sa so záťažou. Je potrebné si osvojiť aj nové postupy, techniky zvládania, podľa vzniknutej situácie (prístupovať k riešeniu problému tvorivo). Na riešenie problému v celom rozsahu sa dá využiť len určitá časť dovedy nadobudnutých skúseností, osvojených schopností a získaných predpokladov. K ďalším treba dospieť vlastnou aktívnou činnosťou, ako aj poznaním celkovej štruktúry nastoleného problému. Problémové situácie zaťažujú hlavne poznávacie a rozhodovacie procesy, preverujú vôľové kvality osobnosti. Podmienkou úspešného riešenia problémových situácií je často pochopenie nových životných okolností, utváranie nových prístupov k nim, a tým zmenenie pôvodného spôsobu života.

#### **c) Frustrujúce situácie**

Sprevádzajú človeka v najrôznejších podobách pri jeho snažení dosiahnuť cieľ, dokončiť stanovenú činnosť a vyrovnat' sa s požiadavkami prostredia. Z latinského prekladu výrazu vyplýva, že „frustra“ znamená darmo, nadarmo, bez účelu, márne, zbytočne. Frustrujúce situácie sa vyskytujú tam, kde vystupuje nejaké obmedzenie v podobe prekážky brániacej človeku dosiahnuť stanovené (vytýčené) ciele. Frustrujúca

situácia predstavuje súhrn vzťahov osobnosti človeka s okolitým svetom za určitých špecifických podmienok, keď vplyvom prekážky človek nemôže pokračovať pôvodným spôsobom v začatej činnosti, a tak dospieť v plánovanom čase alebo celkovo dosiahnuť stanovený cieľ. Podstata frustrujúcej situácie spočíva vo vzájomných vzťahoch zložiek: osobnosť človeka, cieľ, činnosť, prekážka (vystupuje v podobe pasívnych a/alebo aktívnych faktorov, vonkajších a/alebo vnútorných činiteľov, ktoré blokujú ďalšiu realizáciu začatej činnosti, čím znemožňujú dosiahnuť cieľ v plánovanom čase alebo celkovo cieľ dosiahnuť). Vo chvíli, keď sa objaví prekážka, psychický obraz (vnútorný myšlienkový plán), ktorý pôvodne usmerňoval a riadil činnosť, prestáva pôsobiť primerane, nevedie k želanému efektu. U človeka vzniká psychický stav označovaný *frustrácia*. Človek sa vo frustrujúcej situácii môže: *správať submisívne; prekonať* prekážku; *obísť* prekážku; *hľadať náhradný cieľ; stiahnuť sa* zo situácie fyzicky alebo vo fantázii.

#### d) Konfliktné situácie

Termín konflikt má korene v latinských slovách „conflictus“ stretnutie, zrážka a „confligo“ zraziť sa, zraziť sa bojom, zápasit', poučiť sa. *Konflikt* označuje stretnutie dvoch protichodných alebo súperiacich, úplne alebo približne rovnako veľkých síl, reakcií, názorov, motívov, tendencií, cieľov. Konfliktnú situáciu chápeme ako situáciu, v ktorej je človek nútený voliť a rozhodnúť sa. K. Lewin rozlíšil tri základné typy konfliktových situácií: *priblíženie* – *priblíženie* (dve pozitívne voľby – rozhodnutie); *vyhnutie* – *vyhnutie* (dve negatívne voľby – rozhodnutie „menšie zlo“); *priblíženie* – *vyhnutie* (pozitívna a negatívna voľba, ale pozitívna má negatívne dopady); k týmto typom pridal N. E. Miller *dvojnásobný konflikt priblíženie* – *vyhnutie*. Ďalej je možné rozlišovať druhy konfliktov: *intrapersonálne* – vnútorné konflikty (chcené a možné, rozum a cit, moje svedomie a správanie); *interpersonálne* – vonkajší, medziľudské konflikty, prítomnosť minimálne dvoch ľudí (príčiny: rozdielne postoje, názory, idey, záľuby, systém hodnôt, choroba – človek je mrzutý, menej tolerantný) ak prerastú do stretnutí viacerých osôb, nadobúdajú podobu skupinových konfliktov; *vnútroskupinové* (v rámci jednej skupiny); *medziskupinové* (medzi dvoma alebo viacerými spoločenskými skupinami).

#### e) Deprivujúce situácie

Keď človek počas dlhého obdobia nemôže uspokojiť v dostatočnej miere určitú alebo viaceré svoje základné životné potreby –

nastáva *deprivujúca situácia*. Deprivujúcu situáciu vyvoláva krajný nedostatok niečoho, čo je nevyhnutné na uspokojovanie určitej potreby (fyziologické potreby, potreba bezpečia, istoty, potreba lásky, prijatia, spolupatričnosti, potreba uznania, úcty, potreba sebaaktualizácie). Dôvodom vzniku deprivujúcich situácií je nedostatok podnetov sýtiacich dané potreby. Psychický stav, ktorý vzniká u človeka pri chronickom neuspokojovaní potrieb sa nazýva *deprivácia*. Podľa oblasti, v ktorej človek stráda sa hovorí o *psychickej, sociálnej, emocionálnej* (citovej), *senzorickej* (zmyslovej) *deprivácii* a *deprivácii základných biologických potrieb* – spánku, potravy a iné.

#### f) Stresové situácie

Situácie, v ktorých sú na človeka kladené príliš vysoké požiadavky, sú spojené s extrémnymi požiadavkami, pričom záťažové činitele vystupujú vo forme ohrozenia existencie človeka škodlivými podnetmi, prípadne priamym útokom alebo pôsobia na neho nepretržite dlhý čas (hluk, teplo), čím mu sťažujú uskutočnenie činnosti –označujeme ako *stresové situácie*. *Stres* je dôsledkom a prejavom stavov záťaže, predstavuje ich krajnú formu, ktorú zapríčiňujú extrémne požiadavky prostredia. *Stres* je dôsledok psychickej a fyziologickej reakcie na stresor (stresová situácia, udalosť, faktor, je čokoľvek, čo človek považuje za ohrozujúce niektoré z dôležitých hodnôt). *Stres* môže byť aj pozitívny *eustres*, ktorý v živote sprevádza vzrušujúce udalosti (napr.: výhra v lotérii). Táto pozitívna forma stresu, by v živote rozhodne nemala chýbať. *Distres* je negatívnou a veľmi nebezpečnou formou stresu. Jeho sprievodnými javmi sú neuvolnené frustrácie, obavy, zlosť a úzkosť.

Triedenie záťažových situácií a príčin ich vzniku napomáha odlíšiť jednotlivé typy záťažových situácií a môže prispieť k poukázaniu na základné rozdiely medzi spúšťačmi jednotlivých typov záťažových situácií, identifikácii týchto príčin a ich následné zvládanie a riešenie.

### ZVLÁDANIE A RIEŠENIE ZÁŤAŽOVÝCH SITUACÍ

Krízoví manažéri sa len veľmi ťažko môžu vyhnúť záťažovým situáciám, pretože sa s nimi stretávajú veľmi často a pri vykonávaní svojho povolania ich musia účinne prekonávať. V rámci svojej práce nesú zodpovednosť za svoje rozhodnutia, činy, ktoré môžu mať v konečnom dôsledku vplyv na zdravie a život

a majetok iných účastníkov vzniknutého krízového javu ako aj na životné prostredie [7].

Neexistuje jednotný návod ako riešiť a zvládnuť záťažové situácie, pretože každý človek je individuálny a jedinečný. Jeden a ten istý spôsob zvládania záťažových situácií neplatí pre každého jedinca rovnako. Vyrovnávanie sa so záťažovými situáciami prebieha vo fázach, ktoré na seba nadväzujú. Z každej fázy, ak sa podarí jedincovi zvládnuť záťažovú situáciu, sa vracia do stavu obnovy psychickej rovnováhy osobnosti a nemusí podľahnúť záťažovým vplyvom.

**Fázy riešenia záťažových situácií [6]:**

- Prvá fáza – alarmová reakcia predstavuje mobilizáciu psychických obranných síl organizmu. Vytváranie pohotovosti k činnosti na základe orientácie v nových podmienkach (regulovanie organizmu prostredníctvom centrálnej nervovej sústavy a žliaz s vnútornou sekréciou). Organizmus sa pripravuje na odvrátenie nebezpečenstva a možnosť pohotovo reagovať v očakávaných zmenených podmienkach.
- Druhá fáza – rezistencie, zvyšovanie odolnosti voči rôznym vplyvom – vlastné riešenie záťažovej situácie, ktoré sa uskutočňuje dvoma spôsobmi: aktívnym odolávaním nepriaznivým vplyvom (záťažou) alebo aktívnym vyrovnávaním sa s danou situáciou (záťažou).
- Tretia fáza – stabilizácia alebo vyčerpanie predstavuje konkrétne spôsoby vyrovnávania sa so záťažou a obnovenie

rovnováhy alebo zlyhanie v záťažovej situácii a podľahnutie záťažovým vplyvom.

Dĺžku trvania jednotlivých fáz, ich vzájomné prelínanie a dynamiku zmien významne ovplyvňuje osobnosť človeka, od ktorej závisí ako bude prebiehať aktívny proces obnovovania rovnováhy medzi jednotlivcom jeho predpokladmi a požiadavkami prostredia. Uvedené fázy (3) tvoria súčasť procesu adaptácie smerujúceho k obnoveniu psychickej rovnováhy a normalizácii životných podmienok [6].

Krízoví manažéri by si mali osvojiť spôsoby zvládania záťažových situácií, ktoré im pomôžu adekvátne riešiť vzniknuté krízy. Medzi predpoklady *zvládania záťažových situácií* môžeme zaradiť: záujem o vlastné zdravie, pozitívne myslenie, relaxácia, time management, naučiť sa povedať „nie“, zaradenie prestávky, odpočinku, pohyb, a iné.

## ZÁVER

Je dôležité, aby každý človek poznal svoje limity a postupne sa ich snažil zvyšovať, pri strete s nepriaznivou situáciou si našiel vhodný spôsob vyrovnania sa s ňou a hľadal aj v takýchto situáciách to, čo ho môže posunúť ďalej. Tým si zvyšuje aj svoju spôsobilosť (fyzickú, psychickú, odbornú a morálnu), pripravenosť vykonávať povolanie, v ktorom pracuje.

## LITERATÚRA

- [1] ŠIMÁK, L. 2004. *Krízový manažment vo verejnej správe*. [on line]. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2004. [cit. 2011-05-02]. Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/simak\\_km.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/simak_km.html) .
- [2] HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. 2004. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2004. 774 s. ISBN 80-7178-303-X. *Krízy, krízová intervencia*. [on line]. 2011. [cit. 2011-05-02]. Dostupné na: <http://www.oailava.edu.sk/pomature/socialpr/krizint.doc> .
- [3] ČINOVSÝ, K., BLUSKOVÁ, J., ŠKODÁČEK, I. 2002. Zmeny psychických stavov a ich prejavy v interakcii s psychickou záťažou. In *Psychiatria*. ISSN 1335-423x. 2002, č. 1, s. 7 – 12.
- [4] BRATSKÁ, M. *Osobnosť v situáciách psychickej záťaže*. [on line]. 2011. [cit. 2011-05-02]. Dostupné na: <http://www.cdvlak.sk/blade/files/UTV/prednasky%20a%20skripta/bratskatextyosobnost-v.doc> .
- [5] BRATSKÁ, M. 1992. *Vieme riešiť záťažové situácie?* Bratislava, 1992. 152 s. ISBN 80-08-01592-6.
- [6] ZÁNICKÁ HOLLÁ, K., RISTVEJ, J., ŠIMÁK, L. 2010. *Posudzovanie rizík priemyselných procesov*. Bratislava : Iura Edition, spol. s. r. o., 2010. 155 s. ISBN 978-80-8078-344-0.
- [7] MARCHEVKA, P. – NÉMETH, Ľ. 2010. Diskusia k základným pojmom krízového riadenia. In *Krízový manažment = Crisis management*. ISSN 1336-0019. 2010, roč. 9. č. 2, s. 21 – 28.
- [8] MÍKA, V., ŠIMÁK, L., HUDÁKOVÁ, M., HORÁČEK, J. 2009. *Manažment a krízový manažment*. Žilina : EDIS, 2009. 204 s. ISBN 978-80-554-0079-2.
- [9] KUBÁNI, V. 2010. *Všeobecná psychológia*. PU : Prešov, 2010. 157 s. ISBN 978-80-555-0172-7.

*Príspevok bol spracovaný s podporou agentúry VEGA projekt č. 1/1082/11 Riziká technologických procesov a vplyv ľudského činiteľa na procesy ich vzniku a spôsobu riešenia.*