



VODCOVSTVO V NEBEZPEČNÝCH PODMIENKACH A ZVLÁDANIE ZÁŤAŽE

Michaela ŠIMONOVÁ

LEADERSHIP IN DANGEROUS CONDITIONS AND STRESS MANAGEMENT

Abstract:

Leadership has multiple styles that leaders can employ and apply to the situations and areas in which they operate. However, the leadership style of people may be different in the case when leadership takes place in dangerous situations. Professional military personnel may be exposed to stress due to the exercise of their profession, which they must process through appropriate practices. The role of commanders in such a case lies in the correct attitude towards their subordinates. With an appropriate approach and management of the load, the leader can contribute to achieving personal satisfaction and life fulfillment of himself and his subordinates.

Keywords: *Leadership, leader, burn-out syndrom, stress management, well-being.*

ÚVOD

Vodcom a vodcovstvu sa venujú viacerí autori. Pri analýze jednotlivých štýlov vedenia ľudí, prípadne vlastností, charakteristík a zručností samotných vodcov nesmieme zabudnúť taktiež na analýzu prostredia a podmienok, v rámci ktorých vodcovia a ich podriadení pôsobia. Motiváciou autorky je poukázať na vodcovstvo v nebezpečných situáciách a prípadné odlišnosti oproti vedeniu ľudí v bežných podmienkach. Cieľom práce je taktiež zamerať sa na možnosti zvládania záťaže v nebezpečných situáciách a podmienkach, ktorým sú vodcovia aj ich podriadení vystavení a opísanie techník určených na zvládanie záťaže. Snahou je taktiež poukázať na stav, ktorý je pri zvládaní záťaže želaný a ktorý by sme chceli v rámci leadershipu dosiahnuť.

1 DEFINOVANIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Pre možnosť analýzy skúmanej problematiky je nutné vysporiadať sa so zdefinovaním základných pojmov. Pojmy vodcovstvo (angl. leadership) a vedenie ľudí (angl. leading) a pojmy vodca a líder, môžeme považovať za synonymá.

Definície **vodcovstva** sa líšia s ohľadom na skúmané javy, avšak spoločnými črtami sú nasledovné:

- *vodcovstvo ako proces* (vodcovstvo nie je lineárny jednosmerný jav, ale interaktívny proces, do ktorého je zahrnutý líder aj nasledovníci),
- *vodcovstvo zahŕňa ovplyvňovanie* (pôsobenie lídra na nasledovníkov),
- *vodcovstvo prebieha v skupinách* (jednotlivec ovplyvňuje skupinu na dosiahnutie spoločných cieľov),
- *vodcovstvo zahŕňa spoločné ciele* (líder a nasledovníci pracujú spoločne za účelom dosiahnutia spoločného cieľa).

Na základe uvedených komponentov je možné zadefinovať vodcovstvo tak, ako to uviedol Northouse ako „*proces, pomocou ktorého jednotlivec ovplyvňuje skupinu ľudí na dosahovanie spoločných cieľov*“ (Ljudvigová, 2018, s. 12).

Vodca je človek, ktorý ma schopnosť ovplyvňovať ostatných, kontroluje aktivity skupiny, podstatne prispieva k jej súdržnosti a reprezentuje skupinu (Sopóci, 2014). Líder (vodca) by mal byť schopný vytvárať také mocenské vzťahy, ktoré sú nie len vecne funkčné, ale aj sociálne prijateľné nie len pre účastníka takéhoto sociálneho vzťahu, ale aj pre širšie sociálne okolie. Moc nie je schopnosť alebo vlastnosť jedinca, ale ide o sociálny vzťah (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

Teoretické východiská vodcovstva sú však aplikovateľné nie len v rámci civilného sektoru, ale aj v rámci vojenského prostredia.

V tomto prostredí sa však stretávame skôr s pojmami veliteľ, velenie a riadenie. **Velenie** je proces, pomocou ktorého veliteľ presadzuje svoju vôľu a vyjadruje svoje zámyery podriadeným. **Riadenie** je proces, pomocou ktorého veliteľ za pomoci štábu organizuje, riadi a koordinuje činnosť vlastných a podriadených síl (Sopóci, 2014). Riadiace aktivity boli od minulosti zamerané na zabezpečenie potrieb pre existenciu ľudí v spoločnostiach, zvyšovanie schopností veliteľov pri vedení vojen, projektové a organizačné schopnosti pri stavbe opevnení, zabezpečenie kontroly ľudí pri ich práci a ďalšie (Belan, 2018). Velenie a riadenie je založené na prvkoch – autorita, rozhodovanie, vodcovstvo a plánovanie. **Veliteľ** je pritom kľúčovou osobnosťou na všetkých úrovniach. V ozbrojených silách sa pri popisovaní kvality vodcu využívajú charakteristiky ako vysoká odbornosť, taktická zdatnosť, zodpovedné využívanie právomoci a nesenie osobnej zodpovednosti, správne a včasné rozhodovanie, schopnosť vytvoriť priaznivé prostredie pre vysokú výkonnosť, schopnosť motivovať podriadených. (Sopóci, 2014).

2 VODCOVSTVO V NEBEZPEČNÝCH SITUÁCIÁCH

Vo väčšine prípadov vodca pôsobí v podmienkach bežných, nijak zvlášť nebezpečných. Avšak nebezpečná situácia podstatne mení podmienky plnenia úloh. Činnosť v nebezpečných situáciách, či už bojových alebo krízových, si vyžaduje zvýšené nároky na správanie sa vodcu, veliteľa alebo ďalších ľudí na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia.

Vedenie ľudí v nebezpečných situáciách si vyžaduje rozhodnosť a autoritatívnosť, ale aj ohľaduplnosť a pochopenie. Nebezpečné situácie sú obrovským náporom na fyzické aj psychické sily na všetkých stupňoch velenia a riadenia. Množstvo vznikajúcich pocitov a emócií je spojené s vysokou mierou dramatickosti vznikajúcej v nebezpečných podmienkach. Strach je normálnou reakciou na vnímanú hrozbu a je to základný mechanizmus prežitia v reakcii na konkrétny podnet. Takmer vždy sa vzťahuje k budúcim udalostiam (zhoršenie alebo pokračovanie neprijateľnej situácie), prípadne ide o okamžitú reakciu na aktuálne dianie. Medzi základné princípy, ako sa s týmto problémom vysporiadať patria:

- naučiť sa zaobchádzať s vlastným strachom, aby bolo možné zvládnuť aj strach druhých;
- zamerať sa na vonkajšie prostredie a nie na svoje emócie;
- nesnažiť sa riadiť svoje emócie;
- viesť ľudí bez používania vlastného ega;
- vo chvíľach extrémneho nešťastia zostať pokojný;
- počas krízy nezvalovať vinu na druhých;
- nedovoliť ovládnuť hnev a frustráciu;
- nestávať sa do porazeneckej pozície.

Jedným z dôležitých prvkov efektívneho vodcovstva v nebezpečných situáciách je zabezpečiť obnovu pocitu kontroly, predvídateľnosti uprostred beznádeje a strachu (Sopóci, 2014).

3 PREJAVY ZVÝŠENEJ ZÁŤAŽE A JEJ ZVLÁDANIE

Zdrojom záťaže a zvýšených nárokov, s ktorými sa človek vyrovnáva, bývajú považované neprimerané úlohy, problémové situácie, prekážky, vnútorné a vonkajšie konflikty a stres. Problematika stresu je v súčasnosti najčastejšie zmieňovaný problém zamestnancov aj zamestnávateľov. Stres neovplyvňuje negatívne iba výkon, ale v prípade vodcov sa premieta aj do účinnosti vodcovstva (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). **Práve v nebezpečných situáciách môže dochádzať k zvýšenej miere stresu a nutnosti zvládania záťažových situácií.**

Stres musíme chápať v dvoch rovinách, a to ako eustres, ktorý vyjadruje situáciu, v ktorej nadštandardné podnety pôsobia ako výzva („dobrý stres“), a ako distres, ktorý predstavuje nadmerné množstvo stresu a jeho dlhodobé vystavenie sa môže negatívne prejavovať ako na psychickom tak na zdravotnom stave človeka. Zvládanie záťaže pozostáva z niekoľkých fáz, kedy ako prvá nastupuje tzv. poplachová reakcia, ktorá signalizuje zmenu a vedie k potrebe sa takouto zmenou zaoberať. Ide o prirodzenú reakciu a zasahuje spravidla fyzickú aj psychickú stránku organizmu človeka. Nasleduje analýza záťažovej situácie, v rámci ktorej prebieha identifikácia problému a možností jeho riešenia. Dôležitá je pritom primeraná motivácia k riešeniu situácie a následné vlastné riešenie záťažovej situácie a získanie vhodných návykov, ktoré zautomatizujú budúce riešenie problémov. Vlastné

riešenie záťažovej situácie sa odohráva pasívnym odolávaním alebo aktívnym jednaním. Konečnou fázou riešenia záťaže je jej zvládnutie alebo zlyhanie v záťaži (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). Uvedené fázy sú bežnými avšak úlohou vodcu je vedieť s nimi pracovať a správne na ne zareagovať a takto viesť aj svojich podriadených.

Typickým prejavom neúmerne zvýšenej záťaže je **workoholizmus**. Definovať ho môžeme ako závislosť na práci, ktorá vedie k zanedbávaniu ostatných stránok života a prejavuje sa negatívne najmä vo vzťahovej rovine. Sú osoby, ktoré k workoholizmu inklinujú častejšie, ako jedinci so sklonom k perfekcionizmu, vyššej závislosti na hodnotení druhými alebo zvýšenou potrebou pozornosti. Ako hranicu, kedy hovoríme o workoholizme, stanovujú niektorí autori moment, keď ľudia strácajú potešenie z práce, iní hovoria až o situácii, kedy sa objavia zdravotné problémy a konflikty v osobných vzťahoch. Workoholizmus sa prejavuje tým, že človek neustále myslí na prácu, pracuje nadčasy bez absolvovania dovolenky. Následne stráca dôležité vzťahy, rezignuje na spoločenský život a dochádza k telesnému vyčerpaniu a nárastu zdravotných problémov. Liečbe workoholizmu sa venuje kognitívno behaviorálna terapia, analyzujú sa životné postoje a životný štýl (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

Profesionálni vojaci, ako osoby, ktoré si dajú záležať na stopercentnom splnení zadanej úlohy, sa môžu stretávať práve s obetovaním ostatných vecí na úkor práce. Z uvedeného dôvodu je potrebné nájsť správnu rovnováhu medzi vykonávanou prácou a ostatnými stránkami života.

Reakciou na záťaž je **syndróm vyhorenia** (angl. burn-out syndrom) a prejavuje sa vyčerpaním, pasivitou a sklamaním v dôsledku chronického pracovného stresu, prípadne ako stav emocionálneho vyčerpania v dôsledku nadmerných psychických nárokov (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). „*Syndróm vyhorenia je strata záujmu a osobného zaujatia, často spojeného so stratou čínorodosti a poslania*“ (Sopóci, s. 171, 2014). Prejavuje sa vo fyzickej, psychickej a sociálnej oblasti. V rámci fyzickej oblasti má syndróm vyhorenia vplyv na celkovú únavu organizmu, bolesti hlavy a svalov, či poruchy spánku a môže taktiež zvýšiť riziko vzniku závislostí. V psychickej oblasti sa prejavuje ako duševné vyčerpanie, vznikom pocitov smútku a depresie. V oblasti sociálnych vzťahov sa prejavuje ako nezáujem o hodnotenie zo strany druhých osôb a nechuť ku všetkému, čo súvisí s vykonávanou profesiou. Vývoj syndrómu vyhorenia prebieha v štyroch fázach. V prvej fáze je človek nadšený avšak postupne dochádza k návratu do reality. V druhej fáze nastupuje frustrácia. V tretej fáze nastupuje apatia a vo štvrtej fáze pocit vyčerpanosti. Je možné konštatovať, že syndróm vyhorenia sa vyskytuje viac u niektorých skupín ľudí, a to najmä u ľudí v pomáhajúcich profesiách, ľudí pôsobiacich v bezpečnostných zložkách teda aj profesionálnych vojakov, ľudí na manažérskych pozíciách, ľudí s predispozíciami k sebaobetovaniu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). Úlohou vodcu, je všímať si varovné signály poukazujúce na prípadný výskyt syndrómu vyhorenia u svojich podriadených.

Syndróm vyhorenia sa môže vyskytnúť u profesionálnych vojakoch aj ich veliteľoch. Profesionálni vojaci sú vystavovaní nadmernej fyzickej, ale aj psychickej a emočnej záťaži. V prípade, ak profesionálni vojaci vyčerpajú svoje sily (telesné aj duševné) a pracujú bez regenerácie, ich výkonnosť klesá. Dokážeme rozlíšiť niekoľko hlavných dôvodov vzniku syndrómu vyhorenia vo vojenskom prostredí:

1. *pracovné podmienky* – ide najmä o spôsob organizácie činností v jednotke, sťažené fyzické prostredie, nebezpečnosť práce a ohrozenie života a zdravia pri nasadení a zodpovedná a náročná práca;
2. *sociálne faktory* – zlé vzťahy, nedostatok rešpektu a vzájomnej dôvery, porušovanie predpisov, chýbajúce uznanie a slabá sociálna podpora;
3. *osobnostné charakteristiky* – emocionálna labilita, nízke sebavedomie, pasívne správanie v záťaži, nereálne a negatívne očakávania (Sopóci, 2014).

Syndróm vyhorenia sa môže týkať akejkoľvek pozície v ozbrojených silách. Rozhodnutia vodcov denne ovplyvňujú životy podriadených. Preto je dôležité dbať na nadšenie a pocity pracovnej sily v okolí. Syndróm vyhorenia v ozbrojených silách je motivačný problém a môže sa objaviť v bežnej pracovnej situácii, ale aj pri práci v nebezpečných podmienkach (Sopóci, 2014).

Prevenca a eliminovanie workoholizmu a syndrómu vyhorenia spočíva v niekoľkých faktoroch:

- vyvážený život,
- plánovanie si svojho pracovného programu,
- čas na aktívny odpočinok a záľuby,
- kladenie si reálnych cieľov,
- vhodná relaxácia,
- stýkanie sa s rodinou a cítenie ich podpory,
- čas na priateľov aj na seba,
- využívanie inštitútu delegovania úloh,
- zameranie sa na osobný rozvoj (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

Správne vedenie a riadenie zo strany vodcu, dostane jednotlivcov aj celú organizáciu cez kolektívnu bolesť, smútok a hnev a dokáže ju priviesť k vyššej súdržnosti a solidarite (Sopóci, 2014).

Cielené riadenie zvládania záťaže (stresu) a aktívne vyrovnávanie sa so zvýšenou záťažou je označované aj ako **stress management**. Metódami stress managementu sú najmä prevencia v oblasti životosprávy (zdravá životospráva) a vhodného režimu, správny pomer pracovných a odpočinkových aktivít a vhodný „time management“ (Jarošová, Pauknerová, – Lorencová, a kol., 2016). Pre profesionálnych vojakov je z hľadiska výkonu ich povolania potrebná istá dávka fyzickej pripravenosti. Dostatok pohybu a fyzickej aktivity je však okrem toho taktiež výborným spôsobom na odbúrание napätia vznikajúceho v stresovej situácii.

Dôležité je taktiež nastoliť do života pravidelnosť a vytvorenie zdravých návykov. „*Time management*“ je najdôležitejším faktorom optimalizácie životného a pracovného režimu človeka a najmä vodcu. Jeho podstatou je stanoviť si ciele a priority a neustále prehodnocovanie prípadne presúvanie niektorých cieľov a s nimi spojených aktivít. Naplánovať si čas v rámci time managementu by malo byť základným nástrojom na zvládanie záťaže. Plánovanie času nám umožní rozložiť si úlohy a aktivity v priebehu určitého časového obdobia podľa naliehavosti. Plánovanie času v neposlednom rade dopomôže k zabezpečeniu pravidelnosti pracovného a životného režimu a oddychu a spánku potrebného na regeneráciu. Napriek vyššie uvedeným opatreniam môže človek pri dlhodobom strese žiť v stave trvalého napätia. Účinnými v tomto smere sa môže stať využívanie *relaxačných techník*, ktoré sú určené na uvoľnenie svalového a psychického napätia a vyvažujú prepojenosť organizmu po fyzickej a psychickej stránke. Medzi najčastejšie využívané relaxačné techniky zaraďujeme protistresové dychové cvičenia, progresívnu svalovú relaxáciu, autogénny tréning a jogu či meditáciu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

4 WELL-BEING

Pre vodcu je dôležitá vyváženosť práce a ďalších oblastí života, tzv. **work-life balance**. Niektoré životné situácie však dostávajú tieto dve oblasti do konfliktu, napríklad skĺbenie rodinnej role s pracovnými požiadavkami. Zároveň treba poznamenať, že ide o dynamickú rovnováhu ovplyvňovanú pracovnými povinnosťami aj rodinnými pomermi. Stav, ktorý by mal vodca vo vzťahu ku kvalite svojho života, ale aj jeho podriadených, dosiahnuť, predstavuje well-being. Ide o dosahovanie osobnej spokojnosti a životného naplnenia. Well-being môže vychádzať z dvoch konceptov – eudaimonický koncept a hedonický koncept. Eudaimonia vychádza z Aristotelovho konceptu, ktorý chápe well-being ako stav zmysluplného prežitia a aktívneho života, kedy sme schopní sebareflexie a pracujeme na ďalšom rozvoji. Cieľom je realizácia vlastného potenciálu v priebehu života a ponorenie sa do aktivít. Hedonia je definovaná ako stav blaženosti, ktorý je charakterizovaný maximálnym potešením a minimalizáciou utrpenia. Vodcovia, ktorí majú pozitívnejšie sebaaprijatie a vyššiu mieru emocionálnej inteligencie vykazujú vyššiu mieru sebauvedomenia čo pozitívne vplýva na ich efektivitu ako vodcov. Autentickí vodcovia ovplyvňujú eudaimonický well-being u svojich podriadených osobnostnou integritou a vyššou mierou sebauvedomenia (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

ZÁVER

Vodcovia a velitelia väčšinou využívajú svoje vlastnosti a zručnosti v oblasti vodcovstva a vedenia ľudí v bežných podmienkach. Zvýšená pozornosť na štýl vedenia ľudí však nastáva v momente, keď je vodcovstvo a činnosť podriadených presunutá do prostredia s nebezpečnými situáciami. Profesionálni vojaci a ich velitelia vykonávajú svoju činnosť

v rôznych krízových situáciách a bez adekvátnej regenerácie a nesprávneho prístupu vodcov môže dôjsť k vplyvom na ich fyzické aj psychické zdravie. Pre zvládanie záťaže je preto dôležité vyrovnanie sa so vznikajúcim stresom pomocou stress managementu. Vodcovia musia vedieť pracovať so záťažou, identifikovať a korigovať svoje reakcie v stresových situáciách a rozvíjať svoje schopnosti potrebné na zvládanie stresu aj za pomoci upokojujúcich techník. Zároveň musia dbať na správnu motiváciu a pocity svojich podriadených a zvládať vhodné komunikačné postupy v stresových situáciách. Využívaním vhodných praktík je možné doceliť vyváženosť práce a ďalších oblastí života, a tým zefektívniť štýl vedenia vodcu, ako aj činnosť svojich podriadených.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BELAN, Ľ. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
- JAROŠOVÁ, E. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. a kol. 2016. *Nové trendy v leadershipu. Koncepcie, výskumy, aplikácie*. Management Press – Albatros Media a. s. Praha. 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- LJUDVIGOVÁ, I. – PROCHÁZKOVÁ, K. 2018. *Vodcovstvo. Teória a prípadové štúdie*. Ekonóm. ISBN 978-80-225-4529-7.
- SOPÓCI, M. 2014. *Vodcovstvo*. Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš. 2014. 242 s. ISBN 978-80-8040-501-4.

JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ

doktorandka

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš

michaela.simonova1@gmail.com