

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Kateřina Šimková

Charakteristika resilience top manažerek

*Bakalářská práce*

Praha 2021

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Fakulta humanitních studií**

Studium humanitní vzdělanosti



**Kateřina Šimková**

Charakteristika resilience top manažerek

Characteristics of Women Managers' Resilience

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Poláčková Šolcová, Ph.D.

Praha 2021

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně pod supervizí vedoucí a že jsem řádně uvedla a citovala všechny použité zdroje a literaturu. Současně prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi systému meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 18. července 2021

KATEŘINA ŠIMKOVÁ

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce doc. PhDr. Ivě Poláčkové Šolcové, Ph.D., za trpělivost, ochotu, čas i cenné rady, které mi při přípravě věnovala. Dále poděkování patří všem participantkám, které se do výzkumu zapojily a pomohly mi nalézat odpovědi na mé otázky s trpělivostí a laskavostí. Nemohu zde také neuvést šéfredaktorku podnikatelského magazínu, díky níž jsem mohla ve své profesi navázat těsné vztahy s ženami z českého businessu. Za přijetí a vlídnost bych také ráda poděkovala čelným představitelkám a představitelům manažerských organizací, jejich reprezentantům a členkám.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá charakteristikou resilience top manažerek. Ženskému pohledu a zkušenosti s tímto fenoménem v profesním životě se studie dosud věnovaly spíše okrajově. V oblasti vrcholového managementu tento vhléd schází. Podstata resilience se autor od autora různí, může být chápána jako schopnost, charakteristika jedince, výsledek či proces. V této práci je resilience nahlížena jako proces, který umožňuje překonat výzvy, jimž tyto profesionálky čelí zejména ve svém profesním životě.

Teoretická část práce se soustředí na popsání konceptu resilience, zejména s přesahem do oblasti pracovní. Dále je vymezen pojem top manažerka a její pozice ve stresujícím světě práce. V empirické části je představen vlastní výzkum, jehož účelem je vytvořit charakteristiku procesu resilience top manažerek na základě jejich zkušeností. Proto byl zvolen kvalitativní design studie. Data byla sebrána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumu se zúčastnilo 12 participantek, které aktivně top manažerskou profesi vykonávají. Analýza dat byla provedena metodou zakotvené teorie.

Výsledky naznačují, že ústředním tématem procesu resilience je získávání kontroly nad světem top manažerky, jehož řád a fungování byly narušeny výzvou. Tento proces se odehrává v sedmi fázích. Dochází při něm rovněž k rozšiřování hranic světa participantek. Šéfky se díky tomu učí fungovat ve svém životě novým způsobem. V diskuzi jsou tato zjištění konfrontována s poznatky dalších autorů. Práce je doplněna o doporučení pro další výzkum a také o limity provedené studie.

## **Klíčová slova**

Profesní život, šéfky, ředitelky, kariéra, stresující události, kvalitativní výzkum, metoda zakotvené teorie.

# **Abstract**

This thesis aims to identify the characteristics of resilience among women in the top management. In this field, there was a little attention dedicated to professional life of women before, and in the case of women in the top management we can see the lack of studies based on their very own perspective. The essence of resilience varies from author to author. It could be researched as a capacity, a trait, an outcome or a process. In this case, it is regarded as the process of adaptation to adversity and challenges that women top managers face of.

The theoretical part deals primarily with the concept of resilience, particularly with the importance of resilience in occupational context. This part is also focused on definition of the top management and present studies on managerial stress, mainly among women managers. The empirical part aims to present the research conducted by the author. It was targeted to create the characteristics of resilience based on women top managers' experience. For this purpose, qualitative design of the study has been chosen. Data were collected from 12 women currently working as top managers. Semi structured interviews were used. The grounded theory method was used to analyze the data.

The results suggest that resilience could be understood as a process in which women managers are gaining the control over their world back, because the presence of an adversity or a challenge disrupted its balance. This process consists of seven phases, and also leads to expansion of the participant's world. Through this, the women in the top management achieve a new state of functioning. These results are discussed at the end of the empirical part, along with a suggestion for future research possibilities. Limitations are mentioned at the end of the empirical part.

## **Keywords**

Professional life, women executives, c-level managers, career, stressful events, qualitative study, grounded theory method.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
1.1 Koncept resilience .....	10
1.1.1 Specifika konceptu resilience .....	10
1.1.2 Různost přístupů k resilienci a jejímu výzkumu .....	11
1.1.3 Resilience a genderové rozdíly.....	14
1.1.4 Resilience v profesi a pracovním životě.....	15
1.1.4.1 Kariérní resilience .....	15
1.1.4.2 Studie z oblasti resilience v pracovním a profesním životě .....	17
1.1.4.3 Jaké studie resilience schází: Ženy, práce a profese .....	20
1.2 Top manažerky ve stresujícím světě práce .....	21
1.2.1 Vymezení pojmu top manažerka .....	21
1.2.2 Stres v profesním a pracovním životě .....	22
1.3 Shrnutí teoretické části .....	26
<b>2 EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>27</b>
2.1 Výzkumný problém a výzkumné otázky .....	27
2.2 Metodologie výzkumu .....	28
2.2.1 Sběr dat.....	28
2.2.1.1 Výzkumný vzorek .....	29
2.2.1.2 Procedura .....	31
2.2.2 Analýza dat.....	32
2.3 Výsledky.....	34

2.3.1 Střet s výzvou .....	36
2.3.2 Odstup .....	38
2.3.3 Hledání cesty .....	42
2.3.4 Jednání.....	44
2.3.5 Revize.....	46
2.3.6 Růst ze zkušenosti .....	47
2.3.7 Čas oddechu .....	48
2.3.8 Hledání správné míry .....	49
2.3.9 Setrvat na místě neznamená jedinou cestu .....	50
2.4 Shrnutí výsledků.....	51
2.5 Diskuze .....	53
2.6 Limity výzkumu .....	57
2.7 Závěr.....	58
<b>SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM TABULEK: .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>74</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>75</b>



# ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je popsat resilienci top manažerek. Čelné reprezentantky firem a organizací zodpovědné za exekutivní řízení jsou denně vystavovány působení stresu, jehož zdrojem je jejich pracovní prostředí a souvislosti vyplývající z jejich funkce (Maddi & Khoshaba, 2005; Jackson & Frame, 2018). Přesto stres spojený s prací není tím jediným, který pociťují, protože i jako manažerky stále zůstávají lidmi s řadou dalších rolí, které naplňují (Emslie & Hunt, 2009).

Teoretická část práce si vymezuje za úkol ukotvit fenomén resilience nejen z perspektivy vývoje tohoto konstruktu (Novotný, 2015), genderových odlišností (Hildon, Smith, Netuveli, & Blane, 2008), ale také v kontextu psychologie práce a organizace (Cooper, Flint-Taylor, & Pearn, 2013). V druhé sekci teoretické části se práce soustředí na představení pojmu top manažerka a jeho charakteristiku na základě profesních nároků (Mintzberg, 1991). Rozpracováno je rovněž téma stresu v pracovním životě s důrazem na stresory, s nimiž se manažerky včetně top manažerek typicky setkávají (Kakiashvili, Leszek, & Rutkowski, 2013; Björklund, Lohela-Karlsson, Jensen, & Bergström, 2013). Je zde rovněž shrnuta argumentace, proč je smysluplné resilienci prozkoumat z perspektivy žen, které zastávají přední pozice v top managementu (Kossek & Perrigino, 2016).

V empirické části práce je představen vlastní kvalitativní výzkum, jehož cílem je podat charakteristiku procesu resilience top manažerek. Tato charakteristika je vytvořena na základě analýzy dat metodou zakotvené teorie, jež odkrývá, co se v procesu děje a jak se tento proces odehrává (Strauss & Corbin, 1999). Data pro analýzu byla získána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s dvanácti top manažerkami. Výsledky jsou srovnány s nálezy jiných autorů v diskuzi. Upozorněno je rovněž na limity studie a náměty k možnému budoucímu zkoumání.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Koncept resilience

Pojem resilience je odvozen od latinského slovesa *resilire*, jež by se dalo volně přeložit jako „odrazit se zpět“ (Punová, 2012). Křivohlavý (2004) jako ekvivalent v českém jazyce používá termín nezdolnost. Pozornost věnovaná resilienci pochází především z výzkumu v oblasti vývojové psychopatologie<sup>1</sup> a pozitivní psychologie<sup>2</sup> či psychologie zdraví (Šolcová, 2009; Novotný, 2015). Odborná literatura se tomuto fenoménu věnuje od 70. let 20. století (Masten, 2015). Za těchto více než padesát let prošel koncept resilience dramatickým vývojem a stal se centrem zájmu řady výzkumných prací (například Rutter, 1987; Masten, 2001; Luthans, 2002; Kossek & Perrigino, 2016).

Fenomén byl mapován jak u dětí, mladistvých, tak u dospělých včetně seniorů (Rutter, 1987; Greene, 2002; Hildon et al., 2008). U dospělých byla resilience zkoumána především v rámci studií stresu (Šolcová, 2009). Greeneová (2002) definuje resilienci u dospělých jako schopnost odstínit důsledky dopadu nepříznivých životních událostí a navrátit se i po traumatických prožitcích do normálního života, nebo alespoň zachovat jeho zdání. Je tedy spíše chápána jako soubor charakteristik, které zmírňují působení stresu na jedince a zároveň jej chrání před jeho potenciálně škodlivými důsledky (Šolcová, 2009). Zautra, Hall a Murrayová (2008) považují resilienci za schopnost, která se může promítat na skupiny či celou společnost, a to včetně organizací a světa práce (Cooper et al., 2013).

### 1.1.1 Specifika konceptu resilience

Resilienci lze charakterizovat v několika rovinách. Na rozdíl od jiných konceptů psychické odolnosti, jako jsou „Hardiness“ (Kobasa, 1979) či „self-efficacy“ (Bandura, 1977), je resilience svázána s přítomností rizika, což ale s aplikací konceptu na stále se rozšiřující penzum situací, jako například sport či kariéru (Cooper et al., 2013), není tak

---

<sup>1</sup> Vývojovou psychopatologii Šolcová (2009, s. 8) vymezuje jako „interdisciplinární obor, který studuje psychické problémy vývoje člověka“.

<sup>2</sup> Novotný (2015, s. 11) pozitivní psychologii definuje jako „hnutí v psychologii, zaměřující se na zdůrazňování zdravého vývoje a fungování jedince, jeho silné stránky a jejich rozvoj“.

jednoznačné, protože se v těchto případech do popředí dostávají běžné stresory, jejichž působení lze považovat za mírnější (Novotný, 2015).

Lutharová (2006) pozorovala, že resilience nezajišťuje úspěch za všech okolností, ale fluktuuje v čase a v závislosti na kontextu, a proto by neměla být ztotožňována s nezranitelností, protože se jedinec od jedince liší konstelace proměnných, která resilienci formuje (Rutter, 2012; Šolcová, 2009). Lze jí tak přisuzovat jistou dynamiku, která je dána také „přirozeným zráním a vývojem člověka“ (Novotný, 2015, s. 13).

Resilience byla v počátcích studována v souvislosti s vývojem jedince v těžkých až extrémních podmínkách – od závažné nemoci rodiče, přes válečné konflikty až po zneužívání, což vyvolávalo dojem, že se jedná o něco vzácného (Šolcová, 2009). Řada autorů (Masten, 2015; Lian & Tam, 2014; DiCorcia & Tronick, 2011) naproti tomu argumentuje, že resilience se zrovna tak objevuje při vystavení každodennímu stresu. Podobný názor zastává i Bonanno (2004), protože resilience bývá častější než zhroucení, pokud je jedinec vystaven traumatizujícím událostem, které potkají za život v nějaké podobě prakticky každého.

## 1.1.2 Různost přístupů k resilienci a jejímu výzkumu

Resilienci lze chápat různě. Přístupovat k ní lze jako k procesu, osobnostní vlastnosti, záležitosti vztahů, komplexu vnitřních a vnějších faktorů nebo výsledku adaptace (Novotný, 2015). Richardson (2002) ji vnímá jako kultivování vrozené životní síly jedince, která se může díky nepřízni rozvíjet.

Resilience chápaná jako proces je výsledkem interakce mezi jedincem a rizikovými faktory, které jsou přítomné v jeho prostředí (Winfield, 1994; Gu & Day, 2013). Studium resilience jako procesu je typické pro druhou vlnu výzkumů<sup>3</sup> tohoto fenoménu (Masten & Obdradović, 2006). Pro pochopení mechanismu působení resilience je důležité zkoumat interakci mezi rozličnými faktory (Novotný, 2015). Jak shrnuje Novotný (2015), „resilience tedy představuje specifický způsob, jakým jsou v každé jednotlivé situaci u každého jedince individuálně zpracovány všechny vstupy, výsledkem čehož jsou konkrétní vývojové

---

<sup>3</sup> Druhá vlna výzkumu resilience měla za cíl odpovědět na to, jak se jednotlivé protektivní faktory nebo osobnostní charakteristiky uplatňují po střetu s nepřízní a ústí v pozitivní adaptaci (Šolcová, 2009).

důsledky“ (s. 17). Luthans, Vogelgesangová a Lester (2006) podotýkají, že takto chápaná resilience se dá kultivovat a rozvíjet.

Resilience pojímaná jako osobnostní vlastnost byla typická pro první vlnu výzkumu<sup>4</sup> tohoto jevu (Masten & Obradović, 2006). V tomto smyslu jsou s resiliencí spojovány další koncepty (Šolcová, 2009). Jde například o „místo kontroly“ („Locus Of Control“) (Rotter, 1966), tedy „volbu specifických copingových strategií v závislosti na míře vnímané kontroly nad situací“ (Novotný, 2015, s. 17). Dále se jedná o „Ego-resiliency“ popisující schopnost jedince přizpůsobit svou reakci v závislosti na okolnostech (Letzring, Block, & Funder, 2005). „Ego-resiliency“ je právě tím konceptem, který je velmi často chápán jako resilience u dospělých (Šolcová, 2009). Dalším je „Hardiness“ představující kombinaci postojů, jež umožňují získat potřebnou kuráž a motivaci obrátit stresující události v příležitosti k osobnímu růstu (Maddi & Khoshaba, 2005; Kobasa, 1979).

S resiliencí jsou ale spojeny i další koncepty. Bandura (1977) popsal „self-efficacy“ čili vnímanou schopnost zvládat problémy, pro niž je typické přesvědčení člověka o tom, co v dané situaci může udělat, aby uspěl. „Sense of Coherence“ (Antonovsky, 1987) oproti tomu odkazuje k soudržnosti charakteru i soudržnosti společnosti. Skládá se ze tří komponent – srozumitelnosti situace, smysluplnosti a zvládnutelnosti (Antonovsky, 1987). Novotný (2015) uvádí, že s resiliencí rovněž úzce souvisí koncepty „self-esteem“ či „self-concept“. Podle Mastenové (2001) může být resilience chápána také jako samostatná vlastnost, kterou Mancini a Bonanno (2010) vnímají jako osobnostní konstrukt, a měl by být označován termínem „resiliency“. Obsahem tohoto termínu je úspěšná adaptace odehrávající se navzdory přítomnosti stresu, nepřízně či ohrožení (Masten, Best, & Garnezy, 1990).

Resilience může být nahlížena také jako souhrn mnoha faktorů, jež umožňuje popsat, co vše v procesu adaptace hraje roli (Novotný, 2015). Takto resilienci zkoumal například Ungar et al. (2008), kteří poukázali na to, že se jedná o souhrn faktorů na úrovni osobnosti, sociálního kontextu, prostředí, kultury, které se v různém poměru a různých kontextech podílejí na tom, že se jedinec vyrovná s nepřízní anebo si získává přístup ke zdrojům, které mu umožní v rámci daného prostředí prosperovat. Ungar (2011) své pojetí revidoval a nyní

---

<sup>4</sup> První vlna výzkumu se zaměřila na zodpovězení otázky podstaty resilience, přičemž vycházela z odlišností mezi jedinci, kteří se dobře adaptovali navzdory náročným podmínkám a kteří nikoli (Šolcová, 2009). Tato etapa výzkumu byla zasazena zejména do 70. a 80. let 20. století a výsledkem počínání byly seznamy protektivních faktorů a společných charakteristik individuí, která zůstala nepřízní ve svém fungování nedotčena (Masten & Obradović, 2006).

hovoří o individuální dimenzi (individuální schopnosti, dovednosti v sociálních vztazích a schopnost získat podporu vrstevníků), dimenzi vztahu s primárně pečující osobou (psychologická i fyzická péče) a dimenze kontextu (spiritualita, kultura, vzdělání). Nejde tedy o charakteristiku, ale o zmapování dění.

O vztahu jako klíčovém prvku resilience (Maddi & Khoshaba, 2005) se začalo hovořit zejména v souvislosti s konceptem „vztahové resilience“ („relational resilience“), jíž například L'Abate (2005) situuje do kontextu širší „teorie vztahové kompetence“ („Relational Competence Theory“). Ta stojí na předpokladu, že veškerý psychický růst se odehrává v rámci vztahů a ke vztahům vždy směřuje (L'Abate, Cusinato, Maino, Colesso, & Sciletta, 2010), odtud se rodí schopnosti a dovednosti, jimiž jedinec dokáže překlenout náročná chvíle (Luthans et al., 2006). Klíčové je pro jedince proto budovat a pěstovat vztahy (L'Abate, 2005), z nichž mohou čerpat podporu a zdroje během nesnází (Novotný, 2015).

Bonanno (2004) naopak chápe resilienci spíše jako výsledek, který se dostaví po setkání s protivenstvím a popisuje ji jako stabilní charakteristiku, která může být vrozená i získaná. Aktivována je v kontaktu s nepřízní (Novotný, 2015). Výsledek si lze představit jako přítomnost nebo absenci patologických projevů (Bonanno, 2004). Tento směr výzkumu a konceptualizace resilience měl ukázat, co představuje cestu k této schopnosti a jak znalosti využít pro tvorbu nejrůznějších intervenčních programů (Luthans et al., 2006; Masten & Obradović, 2006). Přesto Bonanno (2004) podotýká, že dočasné zhoršení fungování v každodenních záležitostech je relativně běžnou epizodou, kterou lze pozorovat i mezi jedinci, kteří nakonec ztrátu blízkého či jiné příkoří překonali.

Richardson (2002) hovoří o resilienci jako o vrozené životní energii jedince. Werner a Smith (1982) resilienci rozumí jako seberegulačnímu mechanismu, v němž se propojují charakteristiky jedince se sociální podporou. Resilience může být takto nahlížena jako zdroj, který jedinec může přetvořit a využít jako motivaci, může jej uplatnit, aby se vypořádal s náročnými událostmi ve svém životě, dokázal se z nich učit a růst, ať už se jedná o život obecně nebo ten profesní (Richardson, 2002; Connor, 2006). Rozvíjení resilience Richardson (2002) popisuje jako cyklický proces odkrývání, využívání a rozvíjení vnitřního já, motivační životní síly či lidského ducha. Resilience tak není nic, co by existovalo vně jedince, ale je to jeho vnitřní součástí, která je připravena být objevována v kontextu nepřízně (Richardson, 2002). Connorová (2006) dodává, že zkušenost se stresory umožňuje

člověku učit se a své poznatky zužitkovat, aby znovu nastolil stav well-beingu na úrovni biologické, psychologické, sociální i spirituální a dokázal v budoucnosti efektivněji čelit stresu.

### **1.1.3 Resilience a genderové rozdíly**

Šolcová (2009) poukazuje na to, že souvislost mezi genderem a resiliencí je zatím málo prozkoumána a je třeba jí věnovat pozornost. Tato kapitola shrnuje tři studie, které se dotýkají problematiky resilience a genderu.

Campbell-Sillová, Forde a Stein (2009) uskutečnili kvantitativní studii, jíž se zúčastnilo 764 obětí zločinného chování. Byly přitom využity sebehodnotící škály resilience a šetření se uskutečnilo telefonicky. Výzkumníci zjistili, že finanční příjem, pojetí pohlaví či dosažené vzdělání se mohou stát prediktory resilience. Výsledky studie nasvědčují tomu, že v této skupině ženy vykazují nižší míru resilience než muži. Dále autoři (Campbell-Sills et al., 2009) poukazují na to, že špatné zacházení v dětství, nižší dosažené vzdělání a nižší příjem mohou resilienci oslabovat.

Jiný výzkum, který realizovaly Hildonová et al. (2008), ovšem naznačuje, že ženy naopak vykazují vyšší míru resilience, a to zejména v souvislosti se stárnutím. Do výzkumu se zapojilo víc než 3000 participantů ve věku nad 50 let, kteří se setkali s nějakým druhem nepřízně. Z výsledků vyplývá, že ženy vykazovaly vyšší míru resilience. Tento genderový rozdíl byl umocněn rovněž věkem, kdy si starší ženy vedly lépe. Resilience žen byla pozitivně ovlivněna mírou vnímané sociální podpory, které se jim dostávalo před náročnou životní situací nebo v jejím průběhu (Hildon et al., 2008).

Erdogan, Ozdogan a Erdogan (2015) provedli v Turecku studii zaměřenou na rozdíly v míře resilience u vysokoškolských studentů. Cílem kvantitativního šetření na vzorku více než 500 studentů bylo odhalit, zda gender hraje roli v míře resilience. Autoři dospěli na základě výsledků k tomu, že muži vykazovali vyšší míru resilience než ženy, pokud museli čelit nepřízni v akademickém prostředí. Jednou z příčin rozdílů může být konstrukce genderových rolí v turecké společnosti (Erdogan, Ozdogan, & Erdogan, 2015).

## **1.1.4 Resilience v profesi a pracovním životě**

Koncept resilience se stále častěji promítá do dalších oblastí, mezi něž nepochybně patří také psychologie práce či vedení lidí a organizací („leadership“) (O’Leary, 1998). Tento zájem pramení z potřeby pochopit, proč a jak se někteří lidé dokáží vyrovnat se stresujícími a nepříznivými okolnostmi, které je v kariéře potkávají, zatímco jiní ne (Rochat, Masdonati, & Dauwalder, 2017).

Resilience se proto začala studovat zejména v souvislosti s obory, v nichž je předpokládána vyšší míra zažívaného stresu (Kebza & Šolcová, 2008). Jde o zdravotnictví (Kim & Windsor, 2015), pomáhající profese (Adamson, Beddoe, & Davys, 2012), kariérní poradenství (Bimrose & Hearne, 2012) či vzdělávání (Mansfield, Beltman, & Price, 2014). Dále sport (Galli & Vealey, 2008) či management (Bartz & Bartz, 2017; Coutu, 2002). Resilience je nezbytná, aby se zaměstnanci v organizacích dokázali vyrovnávat nejen s působením denních mírných stresorů, ale také s většími organizačními proměnami (Cooper et al., 2013; Warner & April, 2012). Pro resilienci je přitom stěžejní kontext organizace i ten mimopracovní (Mishra a McDonald, 2017), který může být zdrojem protektivních a současně i rizikových faktorů (Kossek & Perrigino, 2016).

Resilienci v kontextu organizací popsali Luthans a Youssefová (2004) jako kapacitu odrazit se zpět z nepřízní a změn, ať už se jeví jako negativní či pozitivní. Jako koncept vázaný nikoli jen na riziko, ale také na příležitosti resilienci pojímají také Kossek a Perrigino (2016). Warner a April (2012) resilienci v kontextu organizací chápou jako schopnost jedince zůstat soustředěn na úkoly, udržet si produktivitu a pocit propojení s posláním organizace, ačkoli člověk zažívá nepříjemné časy. To vyžaduje, aby v sobě zaměstnanci měli vnitřní sílu a zdroje, které jim umožní vyrovnávat se s dopadem změn v organizacích, jako jsou nové priority, způsoby vedení lidí, nové definice směřování organizace, nové technologie či fúze a propouštění (Warner & April, 2012).

### **1.1.4.1 Kariérní resilience**

Poprvé termín kariérní resilience („career resilience“) použil London (1983), který ji vsadil mezi tři hlavní komponenty konceptu kariérní motivace („career motivation“). Definoval ji jako odolnost jedince vůči problémům v pracovním životě v méně než

optimálním pracovním prostředí (London, 1983). Prvotní studie se nezaměřovaly na kariérní resilienci jako takovou, ale zasazovaly ji do kontextu dalších konstruktů, avšak se změnami v západních ekonomikách v osmdesátých letech zájem o téma kariérní resilience zesílil (Collard, Epperheimer, & Saign, 1996). Od devadesátých let se rozšiřovalo portfolio akademických studií mapující téma kariérní resilience s tím, jaké změny zaznamenalo pojetí práce a kariéry (Baruch, Szűcs, & Guns, 2015). Casscio (2007) tvrdí, že kariérní resilience je základní schopnost nutná pro přežití v 21. století.

Kariérní resilience si získala velkou pozornost nejen v souvislosti s pracovním výkonem, problematikou stresu a well-beingu, uspokojením z práce, ale zejména proto, že současný globalizovaný svět je dynamičtější, zasahují do něj technologie, které mění modely práce (Kossek & Perrigino, 2016). To ovlivňuje, jak si lidé vybírají svou profesi, jak k ní přistupují a rozvíjí se v pracovním životě a také jak svou kariéru hodnotí a oceňují (Mishra & McDonald, 2017).

### **Definice kariérní resilience**

Na vymezení podstaty kariérní resilience nepřevládá shoda. Může být vztahována k mnohem širšímu konceptu resilience a chápána jako proces (Moorhouse & Caltabiano, 2007; Min, Kim, & Lee, 2015). Nahlíženo na ni bývá také jako na „resiliency“, tedy sadu charakteristik nebo schopností, která pomáhá člověku přestát nepřízeň v pracovním světě, která má salutoprotektivní funkci (Barto, Lambert, & Brott, 2015). Abu-Tineh (2011) ji chápe jako schopnost otřepat se z kariérních neúspěchů. Mishra a McDonaldová (2017) však namítají, že tato definice ignoruje různost prostředí a další faktory, které se na zotavení se z kariérních karambolů podílejí. Navíc se schopnost otřepat se z profesního neúspěchu různí, a nevykazuje stálost ani v čase ani v závislosti na situaci (Caza & Milton, 2012).

Cazaová a Miltonová (2012) resilienci považují za dynamický multidimenzionální komplex a zároveň proces rozvoje osobnosti, schopností a dovedností, který čas od času nastává prostřednictvím interakce jedince s prostředím (Kossek & Perrigino, 2016). Mishra a McDonaldová (2017) vidí toto východisko jako prospěšné, protože neignoruje odlišné mechanismy, které mohou ovlivnit to, jak jedinci reagují na změny a neúspěchy ve své profesi. Interakce mezi charakteristikami jedince a prostředím začíná nabírat na významu tehdy, pokud jedinec čelí nepřízni, změnám, výzvám nebo zvrátům, ať už jsou očekávané či nikoli (Gu & Day, 2013). Mishra a McDonaldová (2017) definují kariérní resilienci jako



vývojový proces, kdy se jedinec ve svém profesním životě vyrovnává s výzvami, změnami, neúspěchy, adaptuje se a prosperuje. Tato definice podtrhuje tři aspekty kariérní resilience:

1. nejedná se o jednorázovou izolovanou událost, ale o proces, který se rozvíjí v průběhu celého profesního života,
2. jde rovněž o pozitivní výsledek adaptace,
3. akcentuje, že neúspěchy a výzvy v profesním životě mohou mít kořeny ve sféře pracovní i osobní (Mishra & McDonald, 2017).

#### **1.1.4.2 Studie z oblasti resilience v pracovním a profesním životě**

Tato část práce má za cíl představit některé významné práce, které byly fenoménu resilience v pracovním životě věnovány.

##### **Warner a April (2012): Model osobní resilience v práci**

Warner a April (2012) provedli studii, aby vytvořili model resilience, na jehož základě by mohli vyvinout řadu intervenčních postupů pro její posilování u pracovníků. Do studie byli zapojeni také manažerky a manažeři. Na základě analýzy identifikovali 3 domény resilience.

„Středová doména“ („Core Domain“) zahrnovala konstrukty „Ukotvení“ („Grounding“) a „Spojení“ („Connecting“), které odkazovaly k vnímanému smyslu života, jeho účelu a směřování. „Vnitřní doména“ („Internal Domain“) sestávala ze tří konstruktů. „Kontrolu a volbu myšlenek“ („Controlling and Choosing Thoughts“) popsali autoři (Warner & April, 2012) jako kontrolu negativních myšlenek a volbu těch pozitivních. Jedinci dokáží zastavit proud negativních myšlenek, a naopak jim dát pozitivní náboj. „Kontrola a volba pocitů“ („Controlling and Choosing Feelings“) se týkala kontroly emocionální impulsivity a volby přiměřené reakce. „Kontrolu a volbu přístupu“ („Controlling and Choosing Attitude“) Warner a April (2012) definovali jako proces aktivního výběru pozitivního náhledu a volbu kroků, které umožní nepříznivé období přežít. Poslední doména nazvaná „Vnější svět“ („External World“) odkazuje k tomu, jak jedinci interagují nejen s prostředím, ale také s lidmi, které kolem sebe mají. V rámci této domény převládají dva konstrukty: „Zaměření na jednání“ („Action Focus“) a „Poskytování a přijímání podpory“ („Giving and Accepting Support“).

### **Galli a Vealey (2008): Studium resilience mezi profesionálními sportovci**

Autoři (Galli & Vealey, 2008) přistupují k resilienci ve sportu na základě modelu resilience vytvořeného Richardsonem, Neigerem, Jansenovou a Kumpferovou (1990), který resilienci popisuje jako proces, kdy jedinec získává resilientní kvality. Galli a Vealey (2008) resilienci pojmají jako proces, nikoli schopnost nebo soubor rysů. Tento proces podle nich vede k rozvoji schopností a nástrojů, jež jedinec může použít v dalším „zápase“ s nepřízní. Studie se účastnilo 10 profesionálních sportovců, z toho 6 žen a 4 muži.

Z analýzy vzešlo několik kategorií, které se objevují v subjektivní zkušenosti profesionálních sportovců, kteří čelili nejrůznějším výzvám, zejména úrazům. „Šíře a trvání“ („Breadth and Duration“) vyjadřuje, že nepřízeň není izolovanou událostí, ale rozprostírá se v čase a zasahuje do nejrůznějších oblastí života. „Agitace“ („Agitation“) odkazuje k tomu, že centrální součástí procesu resilience byla volba nejrůznějších copingových strategií, jimiž se účastníci vyrovnávali s širokou paletou nepříjemných emocí či pochybnostmi. Tuto volbu určovaly „Zdroje na úrovni jedince“ („Personal Resources“) jako odhodlání, pozitivní náhled, odpovědnost, láska ke sportu a další. V kategorii „Sociokulturní vlivy“ („Sociocultural influences“) zaujímaly speciální místo sociální podpora a kulturní či strukturální faktory. Poslední velkou kategorií tvořily „Pozitivní výstupy“ („Positive Outcomes“), které ústí ve schopnost výzvu nahlížet jako něco, co člověka posílí a posune vpřed.

### **Mansfieldová, Beltmanová a Priceová (2014): Proces resilience začínajících učitelů**

Trojice autorek (Mansfield et al., 2014) se věnovala identifikaci procesu resilience u začínajících učitelů. Analýza byla zaměřena na postihnutí výzev, identifikaci procesů a zdrojů, vliv výzev na smýšlení o směřování kariéry. Ze studie vyplynulo, že výzvy nemají povahu izolovaných incidentů, ale jsou vzájemně provázané, do jisté míry pro každého unikátní a mají jistým způsobem přetrvávající charakter. Tyto výzvy se týkaly osobního i pracovního života. Účastníci se při vyrovnávání se s výzvami každodennosti snažili aktivně využívat osobní zdroje jako optimismus a naděje. Proces resilience ovlivňovaly také kontextuální zdroje jako dobré vztahy, podpora rodiny a přátel, sdílení zkušeností s jinými učiteli, obeznámenost s prostředím, realistický náhled. Nejdůležitější však byly vztahy, a to se studenty a třídou, kolegy, personálem školy a rodiči. Mansfieldová et al. (2014) na základě

studie tvrdí, že resilience je proces interakce mezi jedincem a prostředím, přičemž rozhodujícím kritériem je subjektivní pocit pohody a rovnováhy.

### **Guoová a Andresonová (2018): Resilience mezi pracovníky v oblasti public relations**

Studie byla zaměřena na pracovníky, včetně manažerů a manažerek, z oblasti vztahů s veřejností (public relations). Resilience byla operacionalizována jako každodenní proces, který se neváže na přítomnost extrémní zátěže a má souvislost rovněž s resiliencí organizace. Autorky (Guo & Anderson, 2018) identifikovaly čtyři cesty, kterými se resilience v případě participantů odehrává.

„Odpoutat se a jít dál“ („Disengage and bounce forward“) znamená, že participantí opustili po střetu s profesní nepřízní svou pozici, přešli do jiného sektoru nebo přestali pracovat pro klienty, kteří se chovali neeticky. „Přečkat a odrazit se vzhůru“ („Persevere and bounce up“) byl způsob, kdy participantí pracovali tvrději, využívali své osobní zdroje, učili se o sebe dbát a podporovali své týmy na úrovni morální i z hlediska loajality. Tito jedinci plnili roli lídrů. „Riskovat a odrazit se zpět“ („Risk and bounce back“) je strategií, kdy se jedinec staví tváří v tvář nepřízní a riskuje. Přistupuje k problémům proaktivně, ačkoli může ohrozit vlastní kariéru. Když následně uspěje, posiluje to jeho pocit hrdosti a sebevědomí. „Bojovat a kolísat“ („Struggle and bounce around“) představuje způsob, kdy participantí situaci, organizaci a profesi ustavičně nahlíželi jako smysluplné, i když v procesu resilience muselo dojít jednou či vícekrát k reintegraci. Guoová a Andersonová (2018) podotýkají, že resilience má opakující se povahu, dokud není dosaženo úplné reintegrace.

### **Coutuová (2002): Resilience manažerů má tři komponenty**

Coutuová (2002) resilienci u manažerů popisuje jako konstrukt složený ze tří komponent: pohledu na realitu bez příkras, hledání smyslu, schopnosti improvizace. Pro resilientní jedince je příznačné nahlížet na skutečnost realisticky až s mírným pesimismem. To je důvod, proč uspějí, jejich realistický odhad umožňuje jednat tak, aby se oni i firmy s nepřízní vypořádali. Je důležité i v té nejhorší situaci nacházet smysl. Nacházení smyslu je dynamický proces, který jedinci umožňuje pracovat na lepší budoucnosti. Třetí důležitou komponentou resilience je schopnost improvizovat s tím, co má člověk k dispozici (Coutu, 2002).

### 1.1.4.3 Jaké studie resilience schází: Ženy, práce a profese

Cooper et al. (2013) tvrdí, že resilience v profesním životě je na jedné straně procesem a na straně druhé výsledkem, v němž hrají významnou roli charakteristiky osobnosti jako optimismus, sebepojetí, „self-efficacy“ (Bartz & Bartz, 2017). V programech na posílení resilience je přitom často kladen důraz právě na rozvoj osobnostních dispozic považovaných za základní kameny resilientní osobnosti (Cooper et al., 2013, Bimrose & Hearn, 2012). Důležité je také kultivování dovedností, které k resilienci přispívají – kompenzování duševní námahy, kultivování schopnosti improvizace, realistický náhled, rozvíjení bystrosti a schopnosti identifikovat stresory včas (Bartz & Bartz, 2017). O procesu samotném toho však na rozdíl od faktorů, které se na něm podílí, ještě tolik nevíme (Cooper et al., 2013).

Hiraniová, Lasiuková a Hegadorenová (2016) naráží na to, že současné pojetí resilience je konstruováno genderově necitlivě, což dokládají na nástrojích využívaných k měření resilience. Proto někteří autoři (Branicki, Sullivan-Taylor, & Livschitz, 2018; Kossek & Perrigino, 2016; Cooper & Lewis, 1995) doporučují, aby se budoucí výzkum zaměřil na to, jak resilienci konstruuji ve své zkušenosti ženy. Podotýkají, že v oblasti psychologie práce a organizace schází studie věnované ženám (Kossek & Perrigino, 2016). Jedním z důvodů může být spojování resilience v kariéře a profesním životě, a to zejména v managementu a dalších oborech, v nichž dominují muži, s hodnotami jako síla, smělost, odvaha (Cooper & Lewis, 1995). To však nezohledňuje alternativní, žensky specifické cesty, jimiž je resilience dosahováno (Branicki, Steyer, & Sullivan-Taylor, 2019). Autoři (Kossek & Perrigino, 2016; Branicki et al., 2018) doporučují věnovat se odlišnostem v procesu resilience, v charakteristikách, které jsou pro resilienci v muži převážně obsazených profesích klíčové.

## 1.2 Top manažerky<sup>5</sup> ve stresujícím světě práce

Studie věnované stresu ve spojení s výkonem práce zaměřené na manažerské profese zejména vrcholové úrovně poukazují na to, že manažeři se obvykle cítí vitálně, avšak svou práci považují za silně stresující (Lundqvist, Fogelberg Eriksson, & Ekberg, 2012). To dokládají i dva průzkumy v populaci domácích top manažerů (Ipsos, 2017; Ipsos, Česká manažerská asociace, & Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2011). Stres může manažerské pracovníky poznamenat negativně v rovině výkonu profesní role (Nyberg, 2009; Onyemah, 2008). Kondice a psychické naladění top manažerek a manažerů prostupuje celou organizací a udává její fungování (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Björklundová et al. (2013) však tvrdí, že pracovníci vrcholového managementu jsou vybíráni tak, aby ztělesňovali jedince, kteří se se stresem umí dobře vyrovnávat. V České republice tvoří rodinné firmy asi 87 % z celkového počtu podniků (Kain, 2019) a rodinní členové se aktivně podnikání účastní jako top manažerky a manažeři, aniž by prošli takovým výběrem (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2019; Hospodářská komora České republiky, 2019).

### 1.2.1 Vymezení pojmu top manažerka

Robbins a Coulterová (2004) top manažerky charakterizují jako ty, kdo koordinují lidi, zaměstnance organizace a mnohdy i externí pracovníky, a jejich aktivity tak, aby organizace dosahovala vytyčených cílů (Robbins & Coulter, 2004). Aldag a Stearns (1987) tuto definici rozšiřují o plánování, organizování, kontrolování. Shrnují, že management je svou podstatou proces a manažerka je osobou, která do tohoto procesu vstupuje a utváří jej (Aldag & Stearns, 1987). Úkoly, které manažerka má, jsou vzájemně provázané. V hierarchii možností a metod, jimiž přispívá k volbě, realizaci, kontrole aktivit a cílů, jsou nejdůležitějším aktivem, mimo financí, znalostí, zařízení, závodu apod., právě lidé (Armstrong, 2007). Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 9) vymezují vrcholové neboli top manažerky jako „nejmenší manažerskou složku“. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace a její směřování (Mühlfeit & Costi, 2017; Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006). Top manažerky si můžeme představit jako generální a výkonné ředitelky, některé odborné ředitelky či náměstkyně ředitelů, včetně náměstekyň ministrů. Kalnický, Malčík a Uhlař

---

<sup>5</sup> V dalším textu jsou pojmy top manažerka a manažerka používány jako ekvivalenty, pokud není uvedeno jinak nebo z kontextu nevyplývá jiná skutečnost.

(2012) dodávají, že top management mimo výkonných pozic (*executives*) tvoří tzv. C-level management.

V rámci výkonu své profese musejí top manažerky ztvárňovat řadu rolí, jejichž prostřednictvím vystupují vůči zaměstnancům, veřejnosti, spolupracovníkům, investorům, klientům (Bělohávek et al., 2006). Podle Mintzberga (1991) vystupují v roli interpersonální jako představitelky, vedoucí i osoby, které ostatní propojují. V informační roli mají manažerky funkci pozorovatelky, mluvčí i šířitelky (Mintzberg, 1991). Rozhodovací role podle Mintzberga (1991) zahrnuje čtyři dimenze: manažerky jsou podnikatelkami, řešitelkami rušivých událostí, vyjednávačkami a zároveň se starají o distribuci zdrojů. Tyto povinnosti vyžadují práci přesčas, kladou na manažerky vysoké nároky, což často vede k přetěžování (Brett & Stroh, 2003).

### **1.2.2 Stres v profesním a pracovním životě**

Pátá edice Diagnostického a statistického manuálu duševních onemocnění APA (American Psychiatric Association, 2013) definuje stres jako fyzickou a duševní odezvu těla a adaptaci na reálné či vnímané změny a výzvy, které život přináší. V dnešní době se jednotlivci musí adaptovat kontinuálně na celou řadu neustále probíhajících změn, jež jsou spojené s množstvím vnějších i vnitřních podnětů (Crespo-Ruiz, Rivas-Galan, Fernandez-Vega, Crespo-Ruiz, & Maicas-Perez, 2018). Podle Health and Safety Executive (2020) je stres nepříznivou reakcí na vyšší míru zátěže nebo jiných požadavků, které musí pracovníci naplnit. Palmer, Cooper a Thomasová (2003) dodávají, že jde o požadavky převyšující možnosti jedince.

Stres pramenící z profesního života je univerzálním fenoménem, který bývá spojován s negativními dopady na celkové zdraví a spokojenost člověka (Kakiashvili et al., 2013). Má ale rovněž přesahy, které negativně ovlivňují organizace jako celek, kdy zaměstnanci odvádí práci v horší kvalitě a častěji fluktuují (Bridger, Day, & Morton, 2013). Vyšší míra stresu bývá spojována na úrovni jedince s čtenějším výskytem úzkosti, deprese či vyhoření (Bride, Radey, & Figley, 2007).

## Odpověď na stres

Cannon (1932) popsal roli sympatoadrenálního systému pro vznik emocí strachu, úzkosti a hněvu, které vedou k obranné reakci vůči ohrožení. Pokud je jedinec agresivní a připravený k aktivitě vůči ohrožujícímu podnětu, lze tuto reakci popsat jako připravenost na boj čili „fight“. Ovšem na hrozbu může jedinec odpovědět také útekem neboli „flight“. Tato reakce na stres má svou biologickou a behaviorální komponentu (Taylorová, 2006).

Selye (1950) popsal „obecný adaptační syndrom“, kdy se reakce na stres uskutečňuje v třech fázích. V první je jedinec připraven na vyšší psychickou zátěž, v další se přizpůsobuje na stresovou situaci a ve třetí dochází k vyčerpání, které může být až fatální. Klíčovou roli hraje činnost endokrinního systému (Selye, 1950).

Lazarus a Folkmanová (1984) ve své práci zdůrazňují kognitivní hodnocení stresující situace. Stres je popisován jako odpověď na nároky, které v danou chvíli převyšují schopnosti a možnosti jedince. Dochází tak k narušení fyzické anebo mentální rovnováhy, které ohrožuje „well-being“ člověka (Ryff, 1989). Stres vyvolává odpověď na fyzické i psychické úrovni, ale je subjektivní, protože tentýž stresor mohou jedinci vnímat různě v kontextu různých situací a rozpoložení jedince (Glanz, Rimer, & Lewis, 2002). O tom, jaký bude mít stres vliv na zdraví a fungování člověka, rozhoduje rovněž vnímání člověka a účinnost strategií jeho zvládnutí neboli „copingových strategií“ (Lazarus & Folkman, 1984).

Taylorová (2006) popsala odlišnou a genderově typickou reakci na stres, která je dána produkcí hormonu oxytocinu u žen známou jako „Tend and Befriend“. V případě, že člověk čelí hrozbě, má tendenci uchýlovat se k potomstvu a sdružovat se s ostatními. „Tending“ je reakce, z níž primárně profituje potomstvo, které žena chrání před újmou. Kontakt pečující osoby s potomstvem prosycený vřelostí, péčí a podporou ovlivňuje neuroendokrinní odezvu na stres. „Befriending“ představuje tendenci sdružovat se s ostatními, vyhledávat podporu ve vztazích. Sociální podpora má pozitivní vliv na zdraví (Taylor, 2006).

## Stres v manažerské populaci a jeho zdroje

Manažeři ve Spojených státech amerických deklarovali ve studii Cavanaughové, Boswellové, Roehlinga a Boudreaux (2000), že s mírou zažívaného stresu souvisí řada negativních spojitostí, které jedinec pociťuje jako úzkost, depresi, přetrvávající únavu apod. Crespo-Ruizová et al. (2018) provedly studii zaměřenou na monitorování hladiny stresu u top manažerek a manažerů. Z šetření vyplývá, že vyšší míra stresu byla spojena s méně kvalitním znovunabytím sil během pracovního týdne (Crespo-Ruiz et al., 2018). Mayerová (1997) tvrdí, že pracovní zátěž, je-li nepřiměřeně vysoká a dlouhodobá, může zhoršit výkonnost, kognitivní funkce a uspokojení z práce (Pagon, Spector, Cooper, & Lobnikar, 2011).

Millerová et al. (2000) upozorňují, že ženy v pracovním procesu zažívají více stresu než muži. To podporuje i práce Gadingera et al. (2010) věnovaná manažerským profesím, kdy ženy pracující pod velkým tlakem, s nedostatkem možností svou práci kontrolovat a s nedostatečnou podporou okolí, uváděly četnější přítomnost zdravotních obtíží. Bylo však zjištěno, že ženy při zmírňování stresu více než muži profitují z přítomnosti sociální podpory (Gadinger et al., 2010). Beatty (1996) potvrdil, že přestože jsou ženy více vystaveny stresu z pracovního prostředí, vykazují manažerky vyšší uspokojení z práce a lepší zdravotní stav než nemanadžerské pracovnice, pravděpodobně proto, že mají k dispozici více možností vypořádat se s jeho působením (Long, 1998).

Studie, kterou uskutečnil Ganesh et al. (2018), se zabývala mírou stresu a jeho zdroji v populaci vrcholových manažerů ve Spojených státech amerických. Nepotvrdilo se, že míra stresu, se výrazně liší v závislosti na pohlaví. Jako významné prediktory vyšší míry stresu se ukázaly nižší věk a menší pohybová aktivita manažerů (Ganesh et al., 2018). Situace přinášející stres jsou takové, kdy manažerka či manažer musí čelit vyšší pracovní zátěži, která vyžaduje, aby své profesi, řízení organizace a lidí věnoval více času na úkor svého osobního života (Ganesh et al., 2018). Naopak Björklundová et al. (2013) v manažerské populaci všech úrovní shledaly, že ženy jsou vystaveny vyšší míře stresu, zažívají více pracovního napětí, vyčerpání a častěji čerpají nemocenskou. Ovšem existuje zde rozdíl mezi vyšším a nižším managementem, top manažerky vykazují vyšší vnímanou kontrolu nad pracovními požadavky (Björklund & et al., 2013). Iwasaki, MacKayová a Ristocková (2004) a Tripathi & Bhattacharjee (2012) upozorňují, že ženy zažívají více stresu jak v práci, tak



doma, což je dáno jejich dvojitými rolí – jsou profesionálkami a zároveň zodpovídají za chod domácnosti i rodinu (Fielden & Cooper, 2002; Gyllensten & Palmer, 2005). Konflikt mezi pracovní a osobní rovinou působí v obou směrech (Emslie & Hunt, 2009).

Hochwater et al. (1995) příčinu odlišností v pracovním stresu mezi manažerkami a manažery vidí v prostředí organizací, které svou strukturou a normami, i v ženských odvětvích, mužům přisuzují výhodnější postavení a autoritu. Shodně Mountzová (2016) upozorňuje na to, že podobnými rysy se vyznačuje akademické prostředí. Vzorem ideálního akademického pracovníka je takový člověk, který věnuje více než sto procent úsilí budování kariéry ve vědě, výzkumu a vzdělávání, což vytváří tlak na jeho možnosti realizovat se v dalších oblastech života (Mountz, 2016). Pokud tomu jedinec nemohl dostát, přicházel o podporu a informační zdroje v kolektivu, což pro participantky představovalo velmi stresující situaci (Mountz, 2016). Helgesenová a Goldsmith (2018) uvádějí, že mnoho stresorů, které na ženy v pracovním prostředí působí, má původ v tom, jak o sobě jako manažerkách uvažují – porovnávají své jednání a své ženství s očekáváním definovaným mužskou tradicí v tomto oboru (Alvesson & Billing, 2009).

Herrerová, Saldaña, Rodriguez, & Ritzel, (2012) určili, že některé pracovní požadavky jsou pro ženy větším zdrojem stresu než pro muže. Jedná se zejména o nároky na plnění termínů, rychlost práce, úkoly vyžadující komplexní a strategický přístup či takové, které jsou náročné na koncentraci (Herrero et al., 2012). Dalším zdrojem stresu, který pociťují v manažerské profesi, je rozdílné platové ohodnocení mužů a žen, přestože jde o téže práce (Hegewisch, Liepmann, Hayes, & Hartmann, 2010).

Raginsová, Townsendová a Mattisová (1998) prováděly průzkum mezi vrcholovými manažerkami, které jako nejzásadnější výzvy ve své profesi a největší zdroje stresu uváděly stereotypizaci žen, vylučování z přístupu k síti neformálních vztahů v organizaci, méně zkušeností z nejvyšších manažerských pater, nehostinnou kulturu uvnitř organizace. Tyto problémy jsou podle Gyllenstenové & Palmera (2005) dány tím, že ženy nejsou stále běžným fenoménem v oblasti top managementu, protože musí překonat mnohem větší penzum překážek na cestě vzhůru. Jsou tak pod tlakem skleněného stropu a mají menší možnosti rozvoje než jejich mužští protějškové (Nelson & Burke, 2000).

Ženy v top manažerských pozicích se setkávají s „tokenismem“ (Kanter, 1977), kdy je na ně pohlíženo jako na raritu. Holgerssonová a Romaniová (2020) ale podotýkají, že

organizační kultura se v evropském prostředí mění a ženy tomuto tlaku už nevystavuje v takové míře. Manažerky mezi stresory uvádí častěji než muži nevhodné sexuální chování kolegů, kam se řadí jak harašení, tak flirtování nebo vtipkování a narážky se sexuální tématikou (Gutek & Done, 2001).

Workoholismus je dalším ze stresorů, které ženy v manažerských pozicích významně ovlivňuje a je typický právě tam, kde jsou na jedince vyvíjeny vysoké nároky na čas i komplexitu úkolů, jak ukazuje studie mezi australskými manažerkami (Burke, Burgess, & Fallon, 2006).

### **1.3 Shrnutí teoretické části**

Tato kapitola nabízí shrnutí teoretické části. Představena byla resilience jako fenomén u dětí, mladistvých i dospělých (Šolcová, 2009). Popsány byly její některé obecné charakteristiky (Novotný, 2015). Pozornost byla věnována rozdílným přístupům k resilienci a jejímu výzkumu (Masten & Obradović, 2006). Byla nastíněna problematika genderových odlišností v kontextu resilience (Campbell-Sills et al., 2009; Hildon et al., 2008). Velká část teoretické práce byla zaměřena na resilienci v pracovním a profesním životě, s důrazem na kariérní resilienci a některé studie fenoménu resilience v těchto souvislostech (Mishra & McDonald, 2017; Guo & Andreson, 2018). Na základě literatury byly rovněž identifikovány pracovní a profesní oblasti, kde by bylo třeba výzkum resilience rozšířit či doplnit, což představuje opodstatnění tématu bakalářské práce (Branicki et al., 2018, Kossek & Perrigino, 2016). V další části práce je popsán termín top manažerka, který je vymezen na základě strukturálních charakteristik a rolí (Bělohlávek et al., 2006; Mintzberg, 1991). Na to navazuje také prezentace studií, které se zabývají specifickým postavením žen a manažerských pracovníků ve stresujícím světě práce (Gadinger et al., 2010; Björklund et al., 2013). Pozornost je rovněž zaměřena na stresory, kterým top manažerky typicky čelí (Emslie & Hunt, 2009).

## 2 EMPIRICKÁ ČÁST

Vycházím z toho, že resilience v profesním životě je procesem, který je relativně běžný a není vázán výhradně na extrémně stresující události (Kossek & Perrigino, 2016; Cooper et al., 2013). Přikláním se k tomu, že kariérní resilienci je třeba vnímat jako vývojový proces, kdy jedinec ve svém profesním životě překonává výzvy, změny, neúspěchy, adaptuje se a prosperuje (Mishra & McDonald, 2017). Považuji resilienci nikoli za výhradně vázanou na jednotlivé události, ale za proces, který je kultivován a rozvíjen v průběhu celého profesního života jedince (Guo & Anderson, 2018; Kossek & Perrigino, 2016). Ústí v pozitivní adaptaci na náročné, stresující, nové požadavky a události, jež jedince v jeho pracovním životě potkávají (Mishra & McDonald, 2017).

Přikláním se k tomu, že top manažerky jsou díky svému ještě stále raritnímu zastoupení v top managementu vystaveny specifickým stresorům, které mohou být zdrojem nepřízně, s níž se v každodenním životě musí vyrovnávat (Gadinger et al., 2010). Souhlasím s kritikou výzkumů resilience, kdy byl konstrukt resilience v profesním životě manažerů a manažerek vystavěn především na zkušenosti jedinců mužského pohlaví (Cooper & Lewis, 1995; Branicki et al., 2019). Na základě doporučení Branickiová et al. (2019) a po vzoru Mansfieldové et al. (2014) jsem výzkumný projekt vystavěla jako kvalitativní s důrazem na individuální zkušenost jedince.

### 2.1 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Na základě studia odborné literatury v teoretické části této bakalářské práce je zřejmé, že téma manažerské resilience je v případě žen velmi málo zmapované (Branicki et al., 2018). Někteří autoři (Bartz & Bartz, 2017; Bimrose & Hearn, 2012) se soustředili především na ty aspekty, které se podílí na *resiliency*, tedy na resilienci, která je pojímána více jako určitá schopnost či charakteristika. Kosseková a Perrigino (2016) se při tvorbě modelu resilience opírali především o typické požadavky, které mají určité profese, avšak bez ohledu na tu manažerskou. Při formulaci výzkumného problému a následné výzkumné otázky jsem se přiklonila k východisku, které nabízí Mishra a McDonaldová (2017), kdy je resilience v profesním životě chápána jako proces. Cílem výzkumného projektu je následně popsat charakteristiky tohoto procesu tak, jak se odehrává v každodennosti top manažerek.

Základní výzkumná otázka, na niž praktická část této práce odpovídá, je formulována následovně:

### **Jaká je charakteristika procesu resilience top manažerek?**

Aby bylo možné jev lépe vykreslit, bylo třeba zaměřit se na dílčí výzkumné otázky:

- Jak se proces resilience odehrává ve zkušenosti top manažerek?

## **2.2 Metodologie výzkumu**

Výzkum byl realizován jako kvalitativní. Ke sběru dat byla využita technika hloubkového polostrukturovaného rozhovoru (Řiháček & Hytych, 2013). Pro analýzu dat byla zvolena metoda zakotvené teorie, aby bylo možné uchopit a popsat průběh procesu resilience na základě získaných dat a odpovědět tak na otázku, co, jak a proč se v procesu resilience odehrává (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1999). Na tomto základě je následně vystavěna charakteristika resilience.

### **2.2.1 Sběr dat**

Sběr dat byl proveden prostřednictvím hloubkového polostrukturovaného rozhovoru. Tento typ sběru dat byl zvolen proto, že umožňuje nahlédnout do zkušenosti participantek a zároveň velmi dobře vyhovuje jejich stylu komunikace, který využívají v pracovním životě. Rozhovor jim přináší pocit, že se mohou aktivně zapojit.

Za účelem realizace polostrukturovaných rozhovorů byl připraven scénář, který prošel kritikou a schválením vedoucí práce. Scénář tohoto rozhovoru je součástí seznamu příloh (příloha 1). Je postaven tak, aby se stal osnovou, která zkoumaný fenomén postupně rozvíjí. Jako inspirace mi posloužil podobný výzkum resilience, který Mansfieldová et al. (2014) realizovaly mezi začínajícími učiteli. Druhou částí přípravy bylo použití jazyka, který je top manažerkám přístupný. Při přípravě bylo nutné operovat s tím, že participantky měly minimální zkušenost s termínem resilience. Proto byly otázky navrženy tak, aby se top manažerky rozpomenuly na okamžiky, v nichž by se resilience měla uplatňovat, tedy na nejrůznější kolize života s důrazem na ten profesní.

### 2.2.1.1 Výzkumný vzorek

S ohledem na výzkumnou otázku je patrné, že rozhodujícím kritériem pro výběr výzkumného vzorku je na jedné straně pohlaví (ženy) a na straně druhé aktivní vykonávání top manažerské profese. Aktivní vykonávání manažerské profese je součástí definování vzorku proto, že předpokládá, že se tyto ženy už pravděpodobně s výzvami ve své kariéře i procesem resilience setkaly (Coutu, 2002). Mohou tedy dostatečně dobře reprezentovat daný jev (Glaser, 1992). Jako minimální délku působení v top managementu jsem stanovila 3 roky, aby bylo možné postihnout také období před vypuknutím pandemie koronaviru. Všechny manažerky zapojené do výzkumu, mimo Alexis, již mají vlastní rodiny. Většina byla buď sezdaná či rozvedená. Alexis partnera neměla, Jiřina a Silvie byly vdovy. Rodinný stav jsem mezi kritéria nezařadila, jelikož mezi třetí plochy v kariéře nepatří jen rodinný život, ale také ten osobní, ať už jedinec děti a svou vlastní rodinu má či nikoli (Mountz, 2016; Elmsli & Hunt, 2009).

Pro metodu GTM je příznačné teoretické vzorkování (Řiháček & Hytych, 2013). Očekávána byla účast 12 top manažerek, aby bylo možné dojít k teoretické nasycenosti vzorku. To se v průběhu realizace výzkumu potvrdilo, v rozhovorech, resp. následné analýze se začaly opakovat podobné kategorie a podobné uspořádání procesu resilience.

Pro vyhledávání participantů byly zúročeny profesní kontakty autorky v oblasti ekonomické žurnalistiky a žurnalistiky zaměřené na management. Osloveny byly nejprve top manažerky z okruhu kontaktů autorky. Z nich se výzkumu zúčastnilo 8 osob. Další 4 osoby se výzkumu zúčastnily na základě spolupráce s představiteli zájmových uskupení a profesních organizací, jež sdružují top manažerky. Záměr výzkumu s nimi byl diskutován v době před koronavirovou krizí. Šéfové uskupení byli opětovně osloveni, aby pomohli rozšířit informace o výzkumu mezi členkami, a sehráli tak roli „dveřníků“ (*gate keepers*), kteří pomáhají výzkumníkovi proniknout do skupiny, která je jinak špatně přístupná.

### Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek tvořilo celkem 12 žen v top manažerských pozicích ve věkovém rozmezí od 34 do 67 let. Jeho stručnou charakteristiku podává tabulka 1. Průměrný věk participantek byl 50 let. V managementu průměrně strávily víc než 17 let, z toho v top managementu se pohybují 11 let. Nejkratší doba působení v top managementu činily 3 roky,

nejdelší 25 let. Jedná se nejčastěji o ženy vedoucí malé a střední podniky. Z korporátů zaměstnávajících nad 500 osob nebyl v době výzkumu nikdo zastoupen, přesto dvě účastnice měly s působením v top managementu v tomto typu organizace zkušenosti. Nejmenší firma čítala 5 zaměstnanců a vyznačovala se plochou strukturou managementu. To znamená, že kromě výkonné ředitelky nebyly obsazovány další manažerské pozice nižších řádů. Největší firma čítala 400 zaměstnanců. Participantky stály přímo v čele podniku jako prezidentky, výkonné ředitelky (CEO), generální ředitelky (GM) nebo ředitelky provozní (COO). Z definice top managementu uvedené v této bakalářské práci splnily podmínky pro vstup do výzkumu.

### **Tabulka 1:**

#### *Výzkumný vzorek a jeho charakteristika*

Označení participantky	Věk	Počet let působení v managementu	Počet let působení v top managementu	Velikost organizace	Počet lidí, které řídí přímo	Typ organizace	Zařazení v organizační struktuře
<b>Jiřina</b>	66	23	20	malá (5 lidí)	5	rodinná firma	výkonná ředitelka (majitelka)
<b>Iveta</b>	34	7	5	malá (10 lidí)	10	rodinná firma	výkonná ředitelka (spolumajitelka)
<b>Aurora</b>	52	20	13	střední (200 lidí)	12	rodinná firma	prezidentka (spolumajitelka)
<b>Růžena</b>	49	10	3	střední (120 lidí)	6	profesní uskupení	generální ředitelka
<b>Marie</b>	47	16	13	malá (7 lidí)	7	rodinná firma	provozní ředitelka
<b>Alexis</b>	36	10	6	střední (68 lidí)	16	obchodní firma	provozní ředitelka
<b>Anna</b>	50	24	15	malá (12 lidí)	12	obchodní firma	výkonná ředitelka
<b>Silvie</b>	59	15	15	střední (350 lidí)	15	obchodní firma	výkonná ředitelka (majitelka)
<b>Leona</b>	50	10	3	střední (10 lidí)	10	rodinná firma	výkonná ředitelka (majitelka)
<b>Iris</b>	43	20	10	střední (200 lidí)	7	obchodní firma	výkonná ředitelka
<b>Lina</b>	67	30	25	střední (100 lidí)	8	nadace	výkonná ředitelka
<b>Karla</b>	52	23	8	střední (400 lidí)	12	obchodní firma	výkonná ředitelka

Zdroj: autorka

Všechny participantky působily v manažerských pozicích kontinuálně, bez přerušení ve smyslu přeložení nebo přestoupení na nižší manažerskou úroveň. Pokud přestupovaly z jedné firmy či organizace do druhé, vždy se jednalo o přestup na top manažerskou pozici. V pěti případech se jednalo o rodinné firmy. Rovněž v pěti případech je top manažerka zároveň majitelkou či spolumajitelkou řízené organizace.

### **2.2.1.2 Procedura**

Manažerky byly oslovovány telefonicky. Byly seznámeny s tématem i záměrem výzkumu, formou sběru dat a předpokládanou časovou náročností. To jim mělo umožnit si ve svém rozvrhu najít prostor, aby se rozhovoru mohly plně věnovat. Byly informovány o průběhu rozhovoru i pravidlech zachování soukromí a anonymizace dat. Poučeny byly o dobrovolnosti účasti na výzkumu a možnosti ji kdykoli odvolat. Této možnosti žádná z participantek nevyužila. Jako protiváha za věnovaný čas jim bylo nabídnuto zaslání závěrečné zprávy z výzkumu. Možnost ochotně přijaly. Tento postup byl zachován také v případě manažerek, které o výzkum projevíly zájem na základě informací šířených v manažerských uskupeních.

Každá z participantek obdržela před provedením rozhovoru formulář informovaného souhlasu (příloha 2), který obsahoval detaily o výzkumu a o způsobu nakládání s citlivými daty, jež výzkumník obdrží. Participantkám byl poskytnut prostor informovaný souhlas prostudovat a na základě toho se rozhodnout, zda do výzkumu vstoupí. Informovány byly o tom, že v případě nejasností se na autorku mohou obracet s dotazy. Vyplněný a podepsaný formulář participantky odevzdávaly e-mailem před započatím vlastního rozhovoru.

### **Průběh sběru dat**

Po odevzdání informovaného souhlasu byl s každou top manažerkou sjednán individuální termín pro uskutečnění rozhovoru. Ten byl realizován vždy ve formě jeden na jednoho (výzkumník-participant), a to buď telefonicky nebo prostřednictvím bezpečně uzavřené online místnosti pro videokonference. Volba telekomunikačních prostředků byla ponechána na preferenci každé participantky. Všechny rozhovory se odehrávaly na straně

výzkumníka v tiché místnosti, kde bylo možné vyloučit rušivé vlivy včetně vstupu dalších osob. Všechny top manažerky souhlasily s pořízením zvukového záznamu.

Před započítím vlastního rozhovoru byly shrnuty informace o výzkumu, o možnosti kteroukoli otázku nechat nezodpovězenou, o možnostech z výzkumu odstoupit bez udání důvodu. Následovaly rozehrívací otázky za účelem zjištění některých demografických údajů a faktů spojených s jejich manažerskou dráhou. Poté následoval vlastní rozhovor. Interview byla vedena v přátelském duchu, jednotlivé participantky byly velmi otevřené ve sdílení svých zkušeností. Některé top manažerky plynulým tokem vyprávění postupně obsáhly celé části scénáře rozhovoru, jiné potřebovaly více povzbuzovat. Rozhovory trvaly přibližně padesát minut, výřečnější top manažerky se odpovědím věnovaly téměř dvě hodiny.

K této atmosféře sdílnosti přispěl fakt, že participantky nebyly striktně limitovány časem, tím, na čem záleželo, byla jejich ochota se podělit o své zkušenosti. Tomu se časový rámec rozhovoru podřizoval. Pokud si manažerky přály, měly možnost výzkumníkovi poskytnout zpětnou vazbu nebo položit další otázky, které jim v průběhu rozhovoru vytanuly na mysli. Sběr dat se uskutečnil v období od února do první dekády března roku 2021.

## **2.2.2 Analýza dat**

Za účelem zpracování dat byla zvolena metoda zakotvené teorie (GTM), která je vhodná pro získání popisů a souvztažností procesů (Řiháček & Hytych, 2013).

Nejprve byla pořízena doslovná transkripce každé nahrávky. Přepisy byly pořizovány co nejdříve po realizaci jednotlivých rozhovorů a byly v nich zachyceny všechny verbální projevy. Protože výzkum ctí závazek anonymity a ochrany soukromí, některé údaje byly upraveny, zejména názvy a obory činnosti, aby nebylo možné participantky na základě souvislostí identifikovat. Top manažerky si přály, aby rozhovory jako celky nebyly k dispozici nikomu jinému než výzkumníci, je tedy přiložena pouze ukázka přepisu (příloha 3).

Přepisy byly podrobeny opakovanému čtení a doplněny o poslech nahrávek. Už v tomto bodě se v rozhovorech odehrávala předběžná identifikace důležitých momentů. Ty byly graficky vyznačeny a doplněny o poznámkový aparát reflektující myšlenky, které se v průběhu pročitání vynořily.



Následně byly přepisy podrobeny třem úrovním kódování (Řiháček & Hytych, 2013). Postup respektoval pořadí realizace rozhovorů. Otevřené kódování odhalovalo základní koncepty, které se v textech vyskytovaly. Jednotlivé kódy byly převedeny z rukopisného záznamu do excelové tabulky pro lepší organizování. Každý kód měl své označení, ale jako užitečnější se ukázalo pracovat s místem výskytu v textu. Otevřenému kódování byl nejprve podroben celý text, následně s důrazem na úseky, v nichž participantky hovořily přímo o procesu resilience nebo se k němu vztahovaly. Ukázka otevřeného kódování je součástí seznamu příloh (příloha 4). Během otevřeného kódování byly kódy postupně revidovány a přehodnocovány. Jako jeden z ukazatelů správnosti přiřazování kódů bylo využito „ztělesněné kategorizování“ (Rennie & Fergus, 2006).

Po otevřeném kódování následovalo axiální kódování za účelem propojení a vytřídění konceptů vzhledem k výzkumné otázce (Strauss & Corbin, 1999). V rámci tohoto procesu některé koncepty vystupovaly jako hlavní a jiné k nim byly přitahovány. Pro tyto účely byly využívány metody prostorové organizace konceptů včetně myšlenkových map.

Pro určení centrální kategorie, kterou je možno pojmut jako hlavní dějovou linku celého procesu resilience, jsem využila selektivního kódování (Miovský, 2006). Tento koncept se propojoval zcela organicky s dalšími koncepty, které kolem něj byly uspořádány a rozvíjely, dobarvovaly centrální kategorii nebo dle Řiháčka a Hytycha (2013) ústřední koncept. Seznam konceptů je uveden mezi přílohami (příloha 5).

Celé kódování vyžadovalo neustálé přehodnocování, ověřování a neustálou konfrontaci s daty. Výsledky analýzy jsou součástí následující kapitoly bakalářské práce.

## 2.3 Výsledky

### Proces resilience: Získávání kontroly nad světem top manažerky<sup>6</sup> a jeho rozšiřování

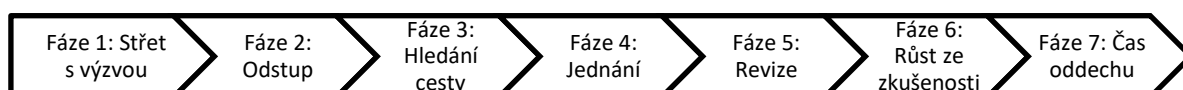
Z analýzy vzešel ústřední koncept Získávání kontroly nad světem top manažerky a jeho rozšiřování, jehož prostřednictvím by bylo možné proces resilience vystihnout. Jeho podstatu shrnula Jiřina:

*„Ty výzvy v současné době volají hlavně po nápadech a manažerky nebo podnikatelky by se měly učit dívat se na věci jinak, než jsou zvyklé. Nemusí totiž platit, že červená je vždycky červená a že to, co doposud běžně fungovalo, musí fungovat stále (...).“ (Jiřina, s. 1, ř. 24)*

Tento proces získávání kontroly lze rozčlenit do několika fází. Tyto fáze jsou navzájem provázané a tvoří přísně lineární celek. Lineární průběh (znázorněno obrázkem 1) je spíše schématem ideálním. Manažerky se však mohou vrátit do některých fází procesu, aniž by přišly o výsledky, kterých již dosáhly. Přesnější popis jednotlivých fází je předmětem následujících podkapitol.

#### Obrázek 1:

*Znázornění ideálního průběhu procesu resilience*



Zdroj: autorka

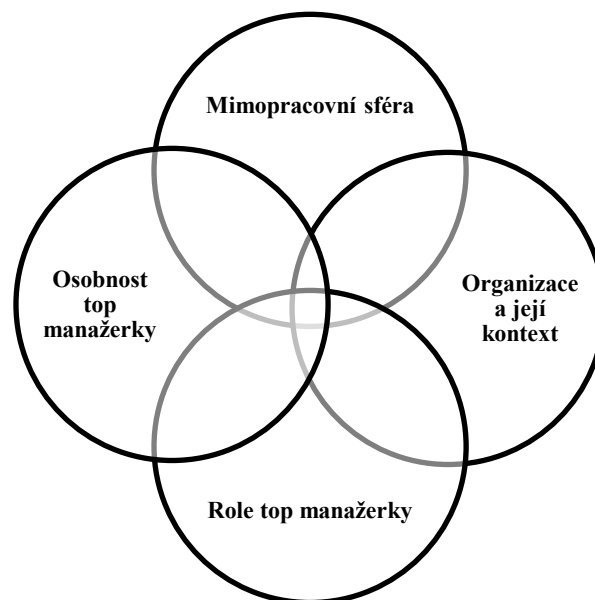
Výzva, jíž manažerky čelí, je narušitelem běžného řádu jejich světa. Přináší s sebou prvek neznáma a nejistoty, protože ji manažerky nedokáží pojmout jako rutinní záležitost, která by se dala zvládnout s tím, co už mají k dispozici – s repertoárem dosud získaných zkušeností nebo způsobů chování a jednání. V důsledku nad svým světem částečně ztrácejí kontrolu. Vstříc výzvě teprve musejí nalézt nový model fungování. Do té doby výzva na top manažerky vyvíjí tlak a ovlivňuje jejich život.

<sup>6</sup> V následujícím textu jsou pojmy top manažerka, participantka, šéfka a manažerka užívány jako ekvivalentní.

Šéfky přitom v procesu resilience vystupují jako hlavní aktérky. Ten se odehrává na několika úrovních (znázorněno obrázkem 2). Na úrovni osobnosti zasahuje vnímání a prožívání, které je třeba zkorigovat. Na úrovni profesní, v manažerské roli, participantky získávají kontrolu především díky shromažďování a zvažování informací a plánování. Nevztahují se přitom už jen k sobě či ke své manažerské roli, ale také k organizaci a ke světu, který organizaci obklopuje. To se částečně odehrává jako mentální činnost a částečně prostřednictvím vztahů, které manažerka navázala nebo navazuje.

### **Obrázek 2:**

*Oblasti, do nichž proniká proces resilience top manažerek*



Zdroj: autorka

Na úrovni organizace a jejího kontextu ovlivňují manažerky zdolávání výzvy pomocí zdrojů, které mají k dispozici. Jedná se o zaměstnance a procesy, které směřují pomocí schopnosti vést lidi a komunikace. Participantky upravují chod organizací, aby před požadavky výzvy obstály.

Proces resilience, přestože je nahlížen v této práci především z perspektivy profesního života, proniká i do mimopracovní sféry, která pro fungování manažerek představuje důležitý stavební kámen.

Je tak možné resilienci charakterizovat jako opakovaný pohyb směrem dovnitř a ven. K sobě, ke svému manažerskému poslání, k organizaci a ke světu mimopracovnímu. Přičemž podstatnou část těchto úrovní tvoří vztahy.

### 2.3.1 Střet s výzvou

Celý proces resilience je spuštěn, pokud do profesního života participantek zasahuje výzva. Výzva je podmínkou procesu resilience, jinak manažerky nepotřebují hledat novou cestu fungování ve svém životě. Může pocházet z pracovního i soukromého života. Tento střet je charakteristický tím, že šéfky vychýlí z běžného fungování, naruší původní rovnováhu jejich života a vnáší do něj určitou míru nepohodlí, nejistoty a neznáma. Střet s výzvou je výsledkem interakce jedince a jeho životního kontextu, kdy participantky do určité míry ztrácejí v důsledku působení výzvy kontrolu nad svým světem.

*„A vlastně celý ten přiblížení leadership a takový ty politický boje na jednu stranu je to něco, co ti ubližuje a dostává tě to do nekomfortní zóny (...)“ (Alexis, s. 2, ř. 14)*

*„Není to příjemný, člověk na jednu stranu cítí prostě nepříjemnou, nekomfortní situaci, ale ví, že s ní prostě musí nějak naložit.“*

(Leona, s. 4, ř. 19)

Ve fázi Střetu s výzvou se odehrává vyhodnocení výzvy. Manažerky ji vztahují k sobě a rozpoznávají její vlastnosti. Podle toho, jakého charakteru během hodnocení nabývá, dochází k reinterpretaci smyslu výzvy, aby ji dokázaly uchopit a získaly motivaci, proč vynaložit na její překonání úsilí. Tento proces hodnocení a reinterpretace dává participantkám možnost vzít si část ztracené kontroly zpět, a to zejména nad vnímáním.

Výzva může vstoupit do života jako nezvaný host, v tom případě bývá dána spíše vnějšími faktory, které leží mimo přímou kontrolu manažerky. Tehdy je rozpoznána a vnímána jako problém. Manažerky si připadají vmanipulované do určité pozice, z níž musí jednat. Tyto výzvy jsou charakteristické tím, že přináší větší míru nejistoty, protože manažerky omezují ve smyslu svobody volby jednání.

*„(...) a druhá je tak, jako nastala teďka, vlastně ve válce s tím živým virem, a vy vlastně nemůžete určovat pravidla, ty určuje někdo jiný a vy na to můžete jenom reagovat.“*

(Aurora, s. 2, ř. 16)

*„Tak třeba zrovna ten covid, to znamenalo obří stres celý ten rok, kdy člověk vlastně řeší ze dne na den ohromný změny, tak to byl stres.“ (Karla, s. 8, ř. 10)*

*„(...) ale teď od toho loňského roku dejme tomu 40 % našich klientů opravdu je po splatnosti (...)“ (Leona, s. 2, ř. 6)*

*„Nikdy nevíme, jestli klient dodrží slovo. Smlouvy často v tomto oboru neplatí, nebo nic neřeší, protože i ten klient je závislý na momentální celospolečenské situaci.“ (Jiřina, s. 2, ř. 10)*

Pokud je výzva chápána jako problém, co jí tedy dává smysluplnost a zvládnutelnost? Manažerky v tu chvíli problém reinterpretovaly jako závazek či povinnost vůči organizaci a jejím lidem. V případě rodinných podniků jde často o příbuzné, což dodává závazku na naléhavosti.

*„Hnací silou, že to prostě nemůžu vzdát, že nemůžu ten tým a všechny nechat na holičkách (...) ale je to vysoká zodpovědnost vůči lidem, kteří tady pro mě a se mnou pracují.“ (Silvie, s. 7, ř. 8)*

*„Takže když to řeknu jednoduše, všichni jsou zaměstnaný u jedné firmy, a ta firma prostě krachuje, jo, tak všichni přijdou o práci. Takže já jakoby se musím dívat na to, že nejenom ti zaměstnanci, lidi, že je musím nějak udržet, jako lidi z výroby, dělníky a tak dále, ale taky všechny ty naše jako příbuzný (...)“ (Aurora, s. 11, ř. 22)*

Výzva ale do života může vstoupit také jako vítaná návštěva nebo s nadšením očekávané dítě. Pak je charakteristická tím, že si ji manažerky zvolily, je to cesta, již od začátku utváří mnohem svobodněji, přestože se mnohdy pouští do neznámého terénu. Mají nad situací více kontroly. Nejčastěji se jedná o nějaký projekt, kterému participantky přikládají význam, popisují jej jako smysluplný a obohacující, protože se v něm mohou něco naučit, získat svobodu. Projektem může být nový směr činnosti, etablování nové značky, zahájení nové aktivity v organizaci, ale též nalezení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Tento druh výzvy participantky spojují s příležitostmi a možnostmi seberealizace.

*„No, ehm, myslím si, že mě to spíš baví, protože je to takovej ten výjimečnej adrenalin, což mám ráda. A že mě neničí, ba naopak ty manažerské a podnikatelské výzvy, že člověku přináší spousty nápadů, (...) a to je strašně důležitý.“ (Jiřina, s.7, ř. 15)*

*„(...) takže ten projekt se mi prostě líbil a zajímá mě, takže fakt jsem byla vděčná, že jsem něco takovýho dostala na starost.“ (Iris, s. 8, ř. 22)*

*„(...) jsou výzvy pozitivní jako v tom smyslu, že vás to žene dopředu, že chcete jako něco udělat a řeknete si – tak to je krásný, vidím za tím něco svého, zajímavého (...)“ (Aurora, s. 6, ř. 16)*

V analýze bylo možné všimnout si případu Ivety. Výzva byla nejprve vnímána problémově a následně byla pojata jako příležitost přesunout výrobní zázemí do Česka.

*„A tak vlastně když jsme nemohli dělat tyhle běžné aktivity pro naši značku, tak jsme využili čas a přestěhovali jsme výrobní zázemí do Česka.“ (Iveta, s. 4, ř. 19)*

Střet s výzvou se vyznačuje také emoční odezvou. V případě, že výzva je chápána jako něco negativního, objevují se pocity rozhořčení, zlosti, popuzení, obav. Tedy emoce, které manažerky považovaly za určitou překážku v tom, aby výzvu zvládly. Pokud se však jednalo o výzvu chápanou jako příležitost, obvykle ji popisovaly v termínech nadšení a těšení se, kdy se emoce stávaly zdrojem energie pro nadcházející kroky.

*„(...) teď samozřejmě jsou ve mně takový ty obavy, budeme to zvládat, budeme to ještě zvládat, budeme mít příjem těch peněz, protože budeme mít komu prodávat?“ (Anna, s. 14, ř. 4).*

*„V tuhle chvíli mi asi ze všeho nejvíc vadí, že ty rozhodnutí vládní některý (...) To mě vytáčí prostě (...)“ (Karla, s.7 ř. 2)*

*„A když se jedná o tu výzvu, příležitost, tak potom když vás zaujme, když do ní chcete jít, tak do toho jdete jako s velkým pozitivismem (...) Takže to je takový období podle mě, kdy se dokážete, kdy v sobě dokážete zmobilizovat všechno možný, prostě aby to šlo (...)“ (Lina, s.7, ř. 6)*

### **2.3.2 Odstup**

Odstup je fáze, v níž dochází ke snížení tlaku, který výzva vyvolává. Participantky získávají kontrolu nad svým prožíváním. Dochází ke zmírnění emoční odezvy a odložení jednání, které by mohlo být afektem poznamenáno. Slouží k emoční regulaci, ale také k relaxaci, získání času, širšího náhledu či energie. Je určitým nárazníkem, bezpečnou zónou, která vede k přijetí situace, získání realistického pohledu a umožňuje dále jednat.

Emoční regulace je zásadní, pokud je výzva vyhodnocena jako problém. Pro její řešení je třeba se nejprve zklidnit. Odstup umožňuje pracovat s emocemi, které participantkám překáží.

*„Tak já si prostě vždycky řeknu, že všechno není tak horký, jak se to uvaří, a trošku si jako nechám vychladit hlavu a podívám se na to znovu, protože to je prostě moje zkušenost, no.“*

(Aurora, s. 6, ř. 10)

*„Pak jsem přišla domů, šla jsem do fitka, aby mně z toho jako nejoblo (...)“*

(Alexis, s. 4, ř. 24)

*„Takže musím sama na sobě pořád strašně pracovat, pořád se krotit, aby, aby to, co někdy chcete vypustit ven, tak aby nevylezlo, když nemá, na nepatřičných místech.“ (Marie, s. 7, ř. 2)*

Odložení jednání je důležitým posláním fáze Odstupu. Top manažerky se zdrží jednání, dokud nejsou dostatečně obeznámené se situací anebo emoční odezva ovlivňuje úsudek. Cílem je vyhnout se případným chybám v interpretaci a následném konání.

*„Asi k tomu je potřeba taky trpělivost, neunáhlit se. A první věc, když třeba problém, tak abych neudělala ještě větší škodu než užitek, tak trochu si to nechat projít hlavou.“*

(Lina, s. 7, ř. 15)

*„(...) spíš se snažím neřešit to s horkou hlavu, protože někdy fakt člověk to musí vydejchat a dát si pár hodin na nějaký rozmysl (...)“ (Leona, s. 4, ř. 5)*

Je-li výzva reinterpretoována jako příležitost, ve fázi Odstupu již není regulace emocí tolik důležitá. Nadšení a radost slouží jako palivo, které manažerku na cestě neznámým pohánějí.

*„(...) když jsem třeba šla do podnikání nebo do různých aktivit, tak jsem byla nadšená. To nadšení člověka pohánělo a když už se do toho člověk dal a vlastně vlak se rozjel (...)“*

(Lina, s.1, ř. 25)

Odstup dostává jiný charakter, pokud je výzva příležitostí anebo pokud již došlo k přiměřené emocionální regulaci. Slouží pak jako úsek pro načerpání sil anebo získání nové perspektivy, která se může vynořit jen tím, že jedinec ze situace vystoupí nebo změní svůj „modus operandi“.

*„A pak musí člověk z té situace úplně vystoupit, protože v té situaci nelze setrvat a očekávat, že člověk dostane lepší výsledek. Tím nemyslím opustit manažerskou pozici nebo firmu, ale sáhnout do rezerv, jako do osobního života, být s jinými lidmi, dělat úplně jiné věci.“ (Jiřina, s. 6, ř. 21)*

*„Já mám doma mývalí kocoury, takže to je takovej úžasnej ventil, když prostě večer přijdete z práce a lehnete si do postele a kocouři vás zalehnou a koukají s váma na televizi, tak to je pro mě uklidnění, takovej relax.“ (Leona, s. 5, ř. 22)*

*„(...) a že i když už toho mám všeho nad hlavu, tak se umím zrelaxovat doma a relaxuju sama a nemám pak ráda kolem sebe žádný lidi.“ (Karla, s. 6, ř. 16)*

Fáze Odstupu se v procesu resilience nemusí objevit jen jednou a pouze bezprostředně po Střetu s výzvou. Provází ho opakovaně a její těžiště se postupně posouvá od zklidnění emocí k získávání energie. Právě „dobití“ baterek dále umožňuje výzvám čelit efektivněji.

*„Když tohle mám, tak pak už je to o tom, že se do toho pustím a mezitím je potřeba se třeba odreagovat. (...) Takový to seberelaxování, nebo já nevím, jak bych to nazvala, aby se člověk oklepal a šel zase dál.“ (Aurora, s. 8, ř. 13)*

*„Ale nesmí to být prostě fakt jenom o tý práci, musí určitě, určitě člověk myslet na sebe, věnovat opravdu čas prostě sám sobě (...) že prostě si umím říct, že ten benefit z toho nebude takový, jako když si odpočínu (...)“ (Iris, s. 6, ř. 4)*

Dosažení Odstupu předpokládá, že jedinci mají vybudované i další oblasti života, jako jsou rodina, vztahy, koníčky apod. Základem této rovnováhy je schopnost organizovat čas, aby tak jako cenný zdroj mohl být investován nejen do práce.

*„Myslím si, že taky je strašně důležitéj ten time management (...) A opravdu si rozplánovat ten den (...) a pak se budu ještě věnovat aktivitám, které jsou pro mě, kdy si odpočínu (...)“ (Anna, s. 5, ř. 18)*

Pokud však prostor pro získání energie schází, jedinec věnuje většinu svého života pouze práci, fáze Odstupu je hůře dosažitelná, což vypořádávání se s výzvami ztěžuje.

*„Můj osobní život s tím šel naprosto do háje. (...) A bylo to o tom, že ráno jsem přišla do práce, do večera jsem makala v kanclu (...) A pak třeba v osm večer jsem zasedla a každý den do půlnoci jsem pracovala.“ (Alexis, s. 4, ř. 21)*

*„(...) pak když člověk nemá, jak se vždycky říká, několik těch pilířů, na kterých stojí, a práce je jenom, nebo má jenom a jenom práci, a pak se něco nedaří a není nikde ta další aktivita, kde by se mohl trošku dobít, tak to musí bejt jako hodně těžký, (...)“ (Lina, s. 8, ř. 9)*

Fáze Odstupu se uskutečňuje jako vystoupení ze situace, a to nejen mentální, ale dokonce fyzické. K tomuto účelu participantky využívají „schopnost přepnout“, která jim pomůže se od situace oddělit v myšlenkách a emocích.

*„Umím to takhle na chvíli převrátit. Nebo jsem šla na houby, přinesli jsme dva koše hřibů a prostě klient se mezitím uklidnil. Anebo jsem si na někoho dovolila v té přemíře stresu, jako že to byla poslední kapka, tak zanádat, že ze mě vyprchala bezmoc a věděla jsem, co mám dělat.“ (Jiřina, s. 7., ř. 2)*



*„To je jako jeden ten nástroj, kdy člověk jako sám v sobě si dokáže ty myšlenky srovnat. Říct si prostě. Nebo nějak se od toho stresu odpoutat. (...) Umí prostě přepnout.“ (Iveta, s.3, ř. 15)*

Na druhou stranu však ne vždy se přepnutí daří realizovat v dokonalé podobě a úvahy o profesních výzvách kontaminují mimopracovní sféru.

*„(...) tím, že na to furt myslíte, já jsem třeba taková, že o tom pořád povídám a povídám i doma. Já neumím zavřít šuplík prostě. (...) takže to má vliv, že furt žijete svejma problémama toho nejbližšího člověka (...).“ (Lina, s. 8, ř. 16)*

Fáze Odstupu se může odehrávat různě. Nejčastěji jí particiapantky dosahují tím, že vystoupí ze své profesní role manažerek a změní pracovní prostředí za mimopracovní sféru, kde se realizují a čerpají energii. Využívají k tomu koníčky či spánek.

*„A vrátit se k ní, až se člověk hodí do pohody a odpoutá se od té situace. A pak se k ní po nějaký době vrátí znova, po nějaký odmlce, tak to taky. A pro mě to teda bylo jako i cvičení, že jsem chodila tady do studia na jógu s kamarádkama.“ (Iveta, s. 6, ř. 13)*

*„Řekla bych, že ten klid nacházím s rodinou třeba, s mými koníčky (...).“ (Anna, s. 15, ř. 20)*

*„Spánkem, protože sport mi nefunguje. (...) Já uběhnu x kilometrů a furt ta hlava jede a přemýšlí a nadává si, proč to neudělal tak nebo tak. Mně sport nepomáhá na relaxaci.“*

(Marie, s. 7, ř. 12)

Dalšími prostředky, s nimiž dokáží ze situace nastolené výzvou vystoupit, jsou vztahy. Jedná se o vztahy rodinné, partnerské a přátelské. V těchto vztazích se jim dostává podpory či inspirace. Nebo se pro ně stávají prostředím, kde mohou své emoce bezpečně vyventilovat.

*„Ale mně stačí si opíct buřty, když jedeme na chatu, já fakt nejsem náročná, jo. Mně dobíjej takový ty úplně běžný věci. Já si toho prostě vždycky moc považuju, když prostě můžu jít na tu chatu nebo za těma rodičema, protože člověk si na to prostě chce čas udělat, ale není ho moc, no.“*

(Aurora, s. 1, ř. 9)

*„(...) rodina je hromosvod. Byli tam a jsou, když člověk si prostě potřebuje ulevit, jak se říká, že doma ztratíte zábrany a křičíte do všech čtyř stěn. Tam si to můžete dovolit, oni vás znají. A přijdou a pohládijou vás potom.“ (Marie, s. 8, ř. 16)*

### 2.3.3 Hledání cesty

Tato fáze sestává z několika dílčích kroků. Jejich posláním je opět nad situací, již výzva vyvolala, získat kontrolu a připravit si půdu pro nadcházející jednání. Zatímco v předchozí fázi šlo především o získání kontroly nad prožíváním situace, nyní nabývá získávání kontroly podobu zacházení s informacemi, zajišťování profesní pomoci a tvorby scénáře. Proces resilience se posouvá z vnitřního a mimopracovního světa účastnic více k tomu organizačnímu. Přestože etapa je v uvažování účastnic pojímána jako projektové řízení, jehož významná část se odehrává jako duševní činnost, využívají přitom i možnosti, které jim nabízí organizace a její kontext.

*„(...) pak se nad tím zamyslím, vezmu si tužku a papír a začnu si prostě to nějakým způsobem kreslit nebo psát. To znamená, dostanu to z hlavy a teď prostě si začnu ty varianty malovat. A teď prostě zůstanu v nějaký fázi, tak vím, že se musím zeptat, takže si tady napíšu, teď se musím zeptat toho, toho, toho a takhle. Takže rozpracovat si takovej projekt jako první, kterej se bude furt hodit k tomu jako, že ho budu nosit v hlavě a budu si nad ním přemýšlet.“*

(Aurora, s. 8, ř. 8)

První krok spočívá v získávání informací, které top manažerkám umožní výzvu co nejdětalněji poznat, a zorientovat se tak v požadavcích situace. Získají přehled nad možnostmi a tím, zda jim ve skládačce neschází nějaké dílky k úspěšnému zvládnutí výzvy. Je to etapa, již provází snaha o co nejrealističtější náhled na situaci.

*„A přesně během doby, kdy na to přicházíte, tak vlastně už tomu problému líp rozumíte, tak jste si zase jako jistější, že jo, takže jako toto je povětšinou dobrý, no.“* (Iris, s. 8, ř. 16)

*„Tak veškerý čas, který je k tomu určen, nebo který mám k dispozici, tak na tu danou věc myslím a snažím se ji pochopit a nějakým způsobem řešit.“* (Jiřina, s. 4, ř. 24)

*„(...) první, co bylo, tak je, zjistit vůbec, co platí, jaká ta opatření, co můžeme, co nemůžeme, takže legislativně všechno si pozjišťovat, jak funguje. Potom okamžitě přemýšlet o tom, jakým způsobem to bude dál fungovat (...)“* (Anna, s. 8, ř. 12)

Informace jsou nejčastěji získávány a třibeny prostřednictvím vztahů, které mají obvykle nápomocnou roli. Tyto vztahy na jedné straně může reprezentovat tým, odborníci, pověřené osoby, na straně druhé také přátelé či osobní vazby mimo rodinu a firmu. Sekundárně může jít také o získání další podpory například za účelem zmírnění strachu,

potvrzení či zpětné vazby, což pomáhá rozšířit perspektivu, s níž participantky na výzvu hledí. Přesto ne vždy se povede najít pro daný účel správného partnera, jak uvádí Aurora.

*„To mi určitě pomáhá v té práci, než když bych měla s někým bojovat. Teď mám pocit, že máme s těmi mými kolegy vždycky takovou konstruktivní debatu (...)“ (Karla, s. 6, ř. 13)*

*„(...) když působíš ve vedení nějaké takovéto organizace, jako je třeba právě fakt zájmová organizace, tak tam je to o tom, že musíš diskutovat a vyjednávat vlastně tu pozici v rámci celé té členské základny (...)“ (Růžena, s. 4, ř. 6)*

*„Myslím, že tenkrát jsme se spojili s majitelem firmy, vzpomínám si, že jsme si intenzivně telefonovali a řešili, co dál, co je důležité.“ (Anna, s. 10, ř. 3)*

*„(...) jo tak to proberu tady s tímhle, nebudu teď jmenovat, ale vono mi to pomůže, protože...Ale vlastně to vůbec nepomohlo, protože ten člověk se vyděsil. Tím pádem mě začal, aniž bychom to racionálně udělali, tak mě znervóznil tím, že má větší strach než já, jo.“*

*(Aurora, s. 7, ř. 10)*

Na základě shromážděných dat participantky rozvažují a vyhodnocují, jak s informacemi naložit co neúčinněji. Jakmile informace utřídí, zabývají se nároky na zdroje, které mají k dispozici. Plánují a vytváří vlastní scénář následujícího jednání, který se týká jak jich samotných, tak týmů a procesů, které řídí na úrovni organizace, i osobního života. Tento scénář představuje návrh řešení.

*„Okamžitě mi začne v hlavě naskakovat scénář, co, jak, kdo, začíná mě napadat myšlenky, často mám i nějakou prostorovou vizualizaci.“ (Anna, s. 12, ř. 7)*

*„V hlavě se to rozjede všechno na rychlost 500 kilometrů v hodině a snažím se rychle najít nějaké řešení. To jsou takové ty reálné situace, kdy člověk musí něco rychle vyřešit.“*

*(Silvie, s.6, ř. 4)*

*„A nějak si uvědomit, co té krizi prospěje jako nejvíc.“ (Leona, s. 4, ř. 22)*

Do scénáře je vždy zahrnut cíl, který dává nadcházející fázi Jednání jasný směr. Cíl reprezentuje představu o optimálním fungování organizace i manažerky v kontextu výzvy. Na základě tohoto cíle volí šéfky prostředky, jakými ho lze dosáhnout.

*„V podstatě v momentě, kdy člověk má v hlavě srovnáno, co potřebuje, čeho potřebuje dosáhnout, tak si zvolí ty správné nástroje a potom to realizuje postupně.“ (Marie, s. 4, ř. 17)*

*„Takže to, co my jsme si dali za cíl, bylo udržovat ty lidi v takovém nějakém nadšení a radosti a pohodě (...)“ (Anna, s. 9, ř. 3)*

## 2.3.4 Jednání

Jednání představuje realizaci scénáře, která se odehrává více ve vnějším světě, vůči němuž manažerky aktivně vystupují. Ovlivňují jej svým chováním a činností. Participantky tak získávají kontrolu nad fungováním a směřováním organizace, tedy aparátu, s jehož pomocí je třeba nepřízeň či příležitost zvládnout. Dochází k testování východisek zakomponovaných do scénáře. Realita prověřuje, zda manažerky nároky výzvy správně pochopily a zda jim správně přizpůsobily nakládání se zdroji, které mají k dispozici. Tedy zda správně uplatňují své schopnosti řídit procesy, vést lidi a vyjednávat se zainteresovanými stranami v organizaci i mimo ni s ohledem na ve scénáři vymezený cíl.

*„Pak už se ta výzva stává skutečností, takže se to mění v tom, že to, co jste v uvozovkách dala na papír, tak už musíte teďka vyřídit, aby to tak opravdu bylo, takže se to stává skutečností (...)*

*Teďka to, co jste vymyslela, tak ukaž, jestli to tak bude.“ (Lina, s. 4, ř. 10)*

Vedení lidí spočívá na jedné straně v tom, že se manažerka chová jako autentický lídr, který dokáže na zaměstnance a další reprezentanty zainteresovaných stran přenést svou vizi. Dokáže aktivně ovlivňovat uvažování lidí tak, aby se kolem stanoveného cíle všichni semkli a akceptovali ho jako smysluplný. Prostřednictvím vize dává jejich činnosti směr. Navíc je ujistňuje, že každá krize je řešitelná, čímž dokáže uklidnit nejistotu uvnitř organizace a optimalizovat podmínky pro práci svou i druhých.

*„(...) je to nekonečný proces, kdy vlastně, ehm, musíte přeložit myšlení lidí, ať už ve firmě nebo u těch zákazníků, že tady máte nějakou vizi a musej vám jí prostě uvěřit (...)*

*(Aurora, s. 3, ř. 21)*

*„A dát určitě všem na vědomí, alespoň tomu nejbližšímu kolektivu, že vy to vyřešíte a musí vám věřit samozřejmě. Prostě i v době, kdy prostě vy můžete mít malé semínko nějaké pochyby o něčem, tak prostě dát najevo, že to zvládneme společně.“ (Silvie, s. 7, ř. 2)*

Manažerky působí jako příklad. Udávají tón celé organizaci a svým vystupováním ovlivňují, jak budou jednotlivci, týmy a další zainteresované strany reagovat a postupovat. Nepovyšují se, podporují rovnost mezi kolegy, čímž určují kvalitu vztahů nejen na pracovišti, které se jim stávají oporou. Tím posilují svou autoritu, vnášejí do organizace stabilitu, řád a srozumitelnost.

*„Ty lidi to prostě poznaj, že nejste v pohodě, a maj spoustu otazníků v hlavě. Proč jim říkáte, ať dělaj tohle, když sama děláte něco jinýho (...) takže vy ve finále musíte jít příkladem těm ostatním.“ (Aurora, s. 5, ř. 3)*

*„Protože když si utvoříš ten tým dobrej, budete si věřit, tak ty lidi za tebe budou dýchat.“  
(Alexis, s. 16, ř. 1)*

*„Prostě i když jsem, s každým vycházím velmi dobře jako se sobě rovným, tak prostě jim dávám najevo, že tady nemám k nikomu jako blíž (...)“ (Silvie, s. 12, ř. 18)*

Šéfký delegují práci a úkoly na pracovníky a týmy. Součástí vedení lidí je jejich podpora v pracovním nasazení a dohlížení na správnou metodiku práce s ohledem na daný cíl. Pokud si někdo z týmu není jist, jak daný úkol uchopit, nebo se v jeho naplnění potýká s problémy či selháními, manažerky mu v tomto směru poskytnou vodítka, aby si s prací dokázal efektivněji poradit. To se týká především nejbližšího týmu, ale závisí to na komplikovanosti struktury organizace. Mimo to také poskytují podporu prostřednictvím udržování nejlepšího možného prostředí pro to, aby zaměstnanci mohli uspokojivě vykonávat náplň své práce.

*„(...) že prostě některý věci si můžeš třeba, některou, některou část věcí delegovat, některou část věcí může směřovat tou, tou cestou, kterou ty si myslíš, a prostě posouvat to tak, jak si myslíš, že je to správně (...)“ (Růžena, s. 1, ř. 24)*

*„(...) rozdělit tu práci mezi všechny, tak, aby ty ses z toho nesložila. A ukázat jim, že jim fakt věříš, že mají tvoji důvěru, a časem na ně pak budeš moct předávat víc a víc (...)“  
(Alexis, s. 19, ř. 6)*

*„(...) takže vyřizují provozní agendu s kolegy a řešíme jako operativní věci, tady máme kancelář takzvaných otevřených dveří, takže kdykoli kdokoli přijde, tak řešíme všechno společně (...)“ (Silvie,  
s. 9, ř. 6)*

Velmi důležité je pro manažerky v této fázi umění komunikace, jehož prostřednictvím na pracovníky i další zainteresované strany působí. Zabezpečují, že informace dorazí na správné místo a budou pochopeny žádoucím způsobem. Je také nástrojem vyjednávání, přesvědčování a péče o vztahy, jejichž dobrá kvalita je nezbytná pro dosažení vytyčeného cíle. Součástí komunikace je rovněž image manažerky.

*„(...) tak jednáte, průběžně, pravidelně, je to klient, tak zase to nejde zhurta, musíte se domoct svého a zároveň jako ten vztah nepoškodit (...) Je to takový čtení mezi řádky.“*

(Leona, s. 4, ř. 24)

*„Ehm, vstřícná v jednání musíte být, protože jinak byste nedokázala zkočírovat lidi, jak potřebujete pro svoji práci, empatický, musíte umět číst mezi řádkama. Ehm, když u toho skvěle vypadáte, tak je to jenom dobře.“* (Marie, s. 4, ř. 4)

Jednání ale představuje také složku, jíž vystupují manažerky v rámci soukromého života přizpůsobují si jeho rytmus a podobu, jak podotýká Anna.

*„A teď vzorně jsem plnila to, co mi řekl (lékař), musela jsem sedět jenom, moc to nezatěžovat, rotoped, víc jsem věnovala čas spánku, to je taky důležitá disciplína.“*

(Anna, s. 18, ř. 1)

### 2.3.5 Revize

Fáze Revize následuje po Jednání nebo se odehrává paralelně s ním. Top manažerky získávají kontrolu nad realitou. Ověřují, zda jejich činnost míří k dosažení požadovaného cíle, zda byl přijatý scénář správný. Je porovnáván stav reality čili to, čeho bylo prozatím dosaženo, se scénářem a způsoby jeho realizace. Manažerky odhalují, zda během fáze Hledání cesty a Jednání nenastaly chyby. Analyzují odchylky.

Revizi provází střídavě obraty k sobě a obraty k organizaci a kontextu výzvy. Tato fáze je založená na schopnosti reflexe a sebereflexe. Je předpokladem pro korekci aktivit i úpravu scénáře, pokud se manažerce nepodařilo najít vstříc výzvě úspěšný model fungování. A to jak na úrovni osobní, profesní, tak na úrovni organizace i mimo ni.

*„(...) člověk se tak podvědomě snaží nedostat se do stejných situací, neopakovat stejný chyby, takže se spíš snažím to nějak zanalyzovat (...)“* (Leona, s. 7, ř. 23)

*„A dokonce i když se něco nepovede, tak to můžeme nějak zhodnotit, upravit strategii, posilnit se tak, že jako by půjdeme dál, zanalyzujeme, proč se to nepodařilo, zjistíme, kde byl prostor pro zlepšení nebo nějakou změnu. Je to vlastně proces neustálého vývoje.“*

(Anna, s. 20, ř. 26)

Přitom participantky obvykle začínají „zametením si před vlastním prahem“. Prochází osu své činnosti a vyhodnocují, zda někde neudělaly chybu. Vztahují se rovněž k výzvě, zda se její povaha nějakým způsobem neproměnila, zda situaci neovlivnily proměnné, s nimiž

ve svém původním scénáři neoperovaly. Je to fáze analyticky velmi náročná a podobá se detektivní práci, pro niž je příznačné, vše přesně zrekonstruovat a na tomto modelu sledovat, kde došlo k odchylkám oproti předpokladům. Hodnocení se ale také vztahuje k organizaci, k zaměstnancům a procesům.

*„V první řadě si rozeberu, co jsem já jako udělala špatně, že se tohle stalo (...) No a pak samozřejmě častokrát přehodnocuju a snažím se jako najít jiný řešení, jestli mě ty lidi správně pochopili nebo jestli jsem to neměla říct jinak (...)“ (Aurora, s. 12, ř. 10)*

*„(...) můžeme si to rozebrat, říct si, kde jsme udělali třeba nějaký chyby, co příště můžeme udělat jinak, aby to bylo lepší. Nebo si to můžem jenom zhodnotit a říct si, dělali jsme to nejlíp, jak to šlo.“ (Alexis, s. 17, ř. 10)*

*„Takže mě samozřejmě každé neúspěch mrzí a snažím se ho ale řešit tak, aby nás na začátku v uvozovkách mrzel všechny a o to víc jsme se snažili to dát do pořádku.“ (Marie, s. 5, ř. 18)*

### **2.3.6 Růst ze zkušenosti**

Bezprostředně na fázi Revize navazuje Růst ze zkušenosti. A to, ať už je výzva zdlouhá či nikoli. Revize je předpokladem fáze Růstu ze zkušenosti, kdy je vyhodnocení stavu reality integrováno do světa top manažerek jako poučení, čímž dochází k jeho obohacení. Pokud se participantkám nepodařilo výzvu zpracovat vhodným způsobem, výsledky Revize jim poskytují cennou zpětnou vazbu. Ta se mění ve zkušenost rozšiřující horizonty a možnosti. Díky tomu mají šéfky provést potřebné změny, aby se nakonec s výzvou vypořádaly úspěšně. Výzva i její vývoj jsou přehodnocovány jako užitečné milníky, i když se zpočátku jevily jako problémové.

*„A to je ta zkušenost a stejně si říkám, že je fajn, že jsem to rozhodla v té době, takže to jsou ty zkušenosti a bez špatných zkušeností se člověk nemůže posouvat kupředu, protože vy byste jinak nevěděla, co je dobře a co je špatně.“ (Silvie, s. 11, ř. 8).*

*„Když to je zase ta výzva, tak ovlivní to, protože pokud vás potká něco, co jste ještě nepotkala, tak se musíte učit třeba novým věcem, propracovat se k něčemu novému, takže vás to zase posouvá, ať už to dopadne, nebo nedopadne (...)“ (Lina, s. 8, ř. 21)*

Dochází k rozvoji toho, co mají participantky k dispozici. Jedná se o posílení schopností, získání nových dovedností, metodik a nástrojů. Od lepší schopnosti regulovat emoce přes vyšší sebedůvěru až po nové manažerské postupy. Jde rovněž o organizaci,

především o optimalizaci procesů, posílení možností zaměstnanců a prohlubování důležitých vztahů s dalšími lidmi a subjekty. Tým získává větší odvahu, osvojuje si nové poznatky, posouvá své dosavadní limity a posiluje svou sounáležitost. Firma či subjekt veřejného sektoru nachází nové příležitosti a východiska pro své úspěšné přežití. Dokonce se mohou zkušenosti pozitivně promítnout do osobního života, například rodina se učí nově fungovat, aby se manažerka přizpůsobila v náročném období. A tak resilience ovlivňuje nejen šéfky samotné, ale i prostředí, s nímž jsou v kontaktu. Participantky lépe rozumí svému světu. Ten se stává zmapovaným teritoriem. Participantky získávají větší jistotu, jak se v tomto teritoriu pohybovat. Manažerky rostou a společně s nimi roste jejich svět.

*„Tak jak už je člověk v té pozici nějakou dobu, tak se cejtím jakoby jistější a klidnější v určitých momentech, jo. Že se mi to řeší jako snadnějc některý ty věci, protože už vím, že jsem se s ledasčím popasovala už v minulosti, už si jako víc věřím, že to zase zvládnou.“ (Karla, s. 9, ř. 23)*

*„Každý ten rok v té firmě byl úplně jinej, někam mě to posunuje, a hlavně vidím, že i ten tým pod mým vedením se někam posunul úžasně, že je samostatnější, v hodně věcech vědí, jak na to, v řadě věcí se zlepšili.“ (Anna, s. 23, ř. 7)*

*„(...) jako nechtěla bych říkat, že doma jsem nějaká manažerka, to ne, v tomhle smyslu to ne, ale spíš, spíš v takovém tom jako nebát se nějakých problémů nebo věcí, který přijdou, a spíše člověk má naučený, že je musí nějak řešit (...)“ (Iris, s. 14, ř. 16)*

### 2.3.7 Čas oddechu

Když manažerky našly optimální model fungování v kontextu výzvy a správně se přizpůsobily, přichází moment, kdy napětí ustává a dostavuje se pocit uvolnění. To je základní vlastnost Času oddechu. Svět participantek se vrací k novému normálu. To znamená, že funguje dobře, předvídatelně, pochopitelně a top manažerky se v něm dobře cítí a uvědomují si, co dokázaly, a přiznávají si, byť často opatrně, úspěch. Pociťují radost i uspokojení. Posilují svou sebedůvěru. Výzvu v sobě vnitřně uzavírají. Odměňují se.

*„A ještě bych dodala, že když se mi něco podaří a ustojím nějaký těžký období, fakt jako mám potom radost, že jsem ten stres zvládla, tak se vždycky odměním a sním vždycky celou Studentskou pečť.“ (Karla, s. 8, ř. 7)*



*„Určitě taková jakoby možná přijde nějaká chvíle euforie. Nejdřív si říkám, já, teď to ze mě spadlo, v tu chvíli si asi říkám, jako potřebuju nějaký krátký čas, abych si prostě užila, že teď jako mám něco za sebou (...).“ (Růžena, s. 8, ř. 10)*

### **2.3.8 Hledání správné míry**

Analýza naznačila, že další charakteristikou procesu resilience je Hledání správné míry, které vstupuje do každé fáze. Participantky zvažují, v jaké míře a jakým způsobem uplatnit to, co už mají, znají, ovládají. Pro zvládnutí každé výzvy hledají ideální poměr sil, který pomůže vytvořit optimální model fungování. Na úrovni osobní, manažerské i na úrovni organizace a v mimopracovní sféře. Přitom zužitkovávají i své dosavadní zkušenosti.

Příkladem může být empatie, která je na jednu stranu schopností, jež pomáhá budovat kolegiální vztahy, na stranu druhou ale dokáže vytvářet pro manažerku také nadbytečnou zátěž. Podobné je to s proaktivním přístupem. Manažerka musí tyto parametry zkorigovat, aby se ve střetu s výzvou nepřetěžovala a neohrožovala. Toto vyvažování se týká pracovního i osobního života manažerky.

*„Zasahuje mi hodně i do soukromí, i když se to samozřejmě snažím vyrovnávat, protože pro správný a zdravý fungování manažera je potřeba mít ten pracovní a soukromý život, ale i takovej ten svůj čas.“ (Anna, s. 1, ř. 10)*

*„No, snažím se hlavně ty úkoly volit podle práce, volit podle schopnosti těch kolegů. Rozhodně nedávám jim věci, na které vím, že nejsou schopni a nestačí na ně.“ (Marie, s. 5, ř. 2)*

Každý tento aspekt si lze představit jako škálu s posuvníkem. Tato škála může zastupovat např. empatii. Na svých koncích má póly, které reprezentují dva extrémy: příliš mnoho empatie nebo naopak žádná. Míra, s jakou manažerka empatii uplatňuje, znázorňuje pohyb posuvníku mezi těmito póly. Tento pohyb buď situaci odpovídá, je tak faktorem, který manažerce pomáhá. Nebo je posuvník naopak v nevhodné poloze, empatie nepůsobí v přiměřené míře, pak je vypořádání se s výzvou obtížnější.

*„(...) ale jako myslím si, že často ženy v tomhle nebo i takový to pochopení, empatii právě pro prostě problémy jako svých kolegů, tak myslím si, že jo, že to tak vlastně ten výsledek dostanete možná opravdu o dost lepší.“ (Iris, s. 10, ř. 7).*

*„ (...) ty vyloženě empatické ženy, které se snaží vcítit do každého a mají vyloženě takový ty ochranný syndrom, tam to musí být docela problém, jo. Tam můžou trpět hodně.“*

(Karla, s. 4, ř. 14)

Nejedná se o podproces, kde by se nevyskytovaly chyby. Top manažerky se v tomto nalézání správné míry neustále cvičí a učí, protože každá situace, každá výzva jim přináší něco trochu jiného. A i kdyby taková výzva měla stejné parametry jako to, co už zažily, nemusí být stejná životní ani profesní situace manažerky či pozice organizace.

*„Když se nějak vyvíjejí hodnoty vaše a obecně máte těch zkušeností víc a ty praxe hlavně, tak si myslím, že ty priority a hodnoty se vyvíjejí, že nezůstávají stejná, a tím pádem si ty věci vyhodnocujete trošku jinak, no.“* (Aurora, s. 13, ř. 11)

*„A když prostě něco platilo, to znám i z marketingu, co platilo před rokem, dvěma, může být dneska úplně jinak. (...) Jsou to nové výzvy, že člověk, tak to bude prostě fungovat jinak.“*

(Anna, s. 12, ř. 12)

### **2.3.9 Setrvat na místě neznamená jedinou cestu**

Zajímavý byl případ Alexis. Zhodnotila, že prostředí korporace jí systematicky brání naplňovat svou manažerskou roli, najít životní balanc a seberealizovat se. Alexis byla omezována v možnostech přizpůsobit se zdejší výzvám, aniž by vnitřně netrpěla.

*„Tak zrovna pro korporát dost negativně. Zpětně jsem si vyhodnotila, že to byla prostě organizace, kde si nevážej lidí, kde si nevážej toho know how a vedou to ve stylu každé je nahraditelné.“* (Alexis, s. 12, ř. 23)

A tak nakonec udělala krok do neznáma a přijala nabídku na pozici provozní ředitelky jiné firmy. To proto, aby mohla vykonávat manažerskou práci tak, jak nejlépe dovede, tak, aby měla možnost aktivně ovlivňovat směřování firmy a život uvnitř ní. Přestože ji očekávala zcela jiná kultura, obor, podmínky, které teprve potřebovala poznat, uvědomila si, že tímto krokem dosáhne opět větší kontroly nad svým světem a bude o něm moci lépe rozhodovat.

*„Vidím obrovské rozdíl v tom, když pracuješ v té menší firmě, která je česká, nebo tam můžeš opravdu něco změnit a dělat, že ze dne na den se můžete rozhodnout (...)“*

(Alexis, s. 13, ř. 9)

Proces resilience tedy podle Alexis nemusí vést k tomu, že člověk překoná příkoří stylem, kdy potlačí sám sebe a své potřeby. Resilience může představovat proces překročení hranic dobře známého světa, aby jedinec ve svém životě nastolil rovnováhu, větší pohodu a mohl se seberealizovat, i když ví, že ho čekají nelehké chvíle.

*„Když jsem pak odešla do agentury MMM, tak jsem měla čtyřnásobný peníze a říkala jsem si, ty seš blbá, vždyť už si tam měla bejt dávno. Takže já si myslím, že lidi by měli měnit věci, dělat to, co je baví a nebát se opustit to, co už není pro ně dobrý, kde se necítí.“ (Alexis, s. 14, ř. 1)*

## 2.4 Shrnutí výsledků

Empirická část měla za cíl podat charakteristiku procesu resilience top manažerek a odpovědět tím na hlavní výzkumnou otázku. Výsledky analýzy dat prostřednictvím GTM naznačují, že resilienci lze popsat jako proces, v němž dochází k tomu, že top manažerka získává kontrolu nad svým světem a rozšiřuje jej. Tento svět tvoří ona sama jako jedinec a jako nositelka role vrcholové manažerky, kontext organizace, jíž řídí, a nakonec mimopracovní sféra. Šéfky rozvíjí své kompetence a schopnosti díky zkušenostem a učí se efektivně fungovat ve své roli i žít mimo ni. Zároveň obohacují svůj svět o nové praxe, které jsou základem jejího růstu, a tím i růstu organizace a rozvoje v mimopracovní oblasti.

Resilience se jako proces odehrává v několika fázích, které na sebe navazují, ale průběh procesu není přísně lineární. Počíná střetem s výzvou, který manažerku vytrhává z komfortní zóny a přináší jí nejistotu. To je provázáno emoční odezvou. Participantka přichází o kontrolu. V této fázi výzvu vyhodnocuje a dává jí pro sebe nový význam. Nyní se top manažerka zaměřuje na kontrolu nad svým bezprostředním vnímáním výzvy a vzniklé situace.

Následuje fáze Odstupu. Participantka vystupuje ze situace způsobené výzvou, aby mohla regulovat své emoce, načerpat energii nebo získat novou perspektivu. Zaměřuje se na získání kontroly nad svým prožíváním. Odstup je fází, která může do procesu resilience zasahovat opakovaně. Participantka se do něj může navrátit z fáze Hledání cesty, Jednání, Revize i po Růstu ze zkušenosti. Slouží jako zastávka na cestě, která dopřeje top manažerce žádoucí obnovu sil, vyrovnání emocí nebo umožní odstínit tlak situace a najít jiný úhel pohledu.

Ve fázi Hledání cesty se zaměřuje na kontrolu nad situací prostřednictvím zacházení s informacemi. Na základě jejich vyhodnocení konstruuje scénář, který obsahuje plán, jak jednat, aby bylo dosaženo ideálního výsledku vzhledem k přítomnosti výzvy. Tento scénář se promítá do roviny osobnostní, manažerské, organizační a vztahuje se také na širší životní kontext.

Během Jednání manažerka realizuje scénář prostřednictvím manažerského řízení, které ponejvíce sestává z vedení lidí, jehož důležitým nástrojem je umění komunikace. Využívá přitom svou schopnost být autentickým lídrem, vést příkladem a poskytovat svému týmu, kolegům a zaměstnancům oporu. Nyní uplatňuje kontrolu nad aparátem organizace, jenž má přispět k vypořádávání se s výzvou.

Ve fázi Revize zpětně vyhodnocuje vztahy, rozpory a soulad mezi plánem, jednáním a jeho výsledky. Porovnává zamýšlené se skutečností. Bezprostředně na to navazuje Růst ze zkušenosti, kdy manažerka rozšiřuje svou kontrolu a svůj svět prostřednictvím zkušeností, včetně neúspěchu. Do svého světa integruje nové poznatky a poučení, ale také dochází k rozvoji schopností, charakteristik jedince. Posilována je organizace i vztahy mimo organizaci. Pakliže je výzva zdošana a manažerka našla optimální model fungování, nadchází Čas oddechu. Manažerka pociťuje uvolnění, tlak vyvolaný výzvou opadáva a její svět se vrací do nového normálu.

Procesem resilience se proplétá také významný podproces, který byl nazván jako Hledání správné míry. V každé fázi resilience manažerka hledá optimální poměr schopností, možností, charakteristik, který je třeba uplatnit pro zdar v dané situaci. Na své straně, v organizaci i mimo ni. Tyto schopnosti, zkušenosti a charakteristiky apod. si lze představit jako škály se dvěma póly. A manažerka na těchto škálách hledá ideální poměr sil. Podaří-li se jí to, pak jí to v procesu resilience může pomoci. Pokud nikoli, pak jí to zdolávání výzev může zkomplikovat.

Resilience ale není jen o úspěchu a setrvávání na stejném místě. Pokud participantka vyhodnotí, že prostředí jí nenabízí možnost, aby v něm našla optimální model fungování a nemůže tuto situaci změnit, pak projevem resilience může být také opuštění stávající organizace a nalezení nového pracoviště. Takové, v němž bude pociťovat smysl své seberealizace a kde bude moci vykonávat svou profesi.

## 2.5 Diskuze

Výsledky vlastního výzkumu podporují hypotézu Mishry a McDonaldové (2017), kdy je resilience v profesním životě chápána jako dynamický proces, který je nezbytný pro vývoj jedince v daném povolání a v kariéře. Zároveň podporují závěr, že to je proces, který jedince obohacuje o zkušenosti, možnosti a dovednosti (Kossek & Perrigino, 2016; Mishra & McDonald, 2017; Richardson, 2002). Ve shodě s Cooperem et al. (2013) výsledky nastiňují, že resilience sama není jen procesem, ale jejím důsledkem jsou také určité výstupy či výsledky. Lze je chápat jako adaptaci na požadavky profesního života a také jako růst světa top manažerky, což koresponduje se zjištěním Richardsona (2002) či Galliho a Vealeyho (2008). Stejně jako u Mansfieldová et al. (2014) lze pozorovat, že se jedná o proces interakce mezi jedincem a jeho prostředím. Ve shodě s Luthansem a Youssefovou (2004) lze tvrdit, že proces resilience v profesním životě není jen vázán na události nepříjemné a nepřízeň, ale je běžný také u výzev a změn, které jedinec chápe jako pozitivní.

Rovněž má zjištění naznačují shodu s tvrzením, že resilience je proces, který daleko přesahuje pouze profesní život jedince, ale promítá se do jeho širšího životního kontextu (Galli & Vealey, 2008; Warner & April, 2012; Mishra & McDonald, 2017). Zasahuje i do mimopracovní sféry, kde manažerky těží z jeho výsledků, na což upozorňují rovněž Kosseková a Perrigino (2016). Warner a April (2012) či Galli a Vealey (2008) zpozorovali, že nepřízeň či výzva nemá povahu izolované události, ale může mít i delšího trvání a pak může být resilience chápána jako proces protínající delší časový úsek, s čímž korespondují výsledky analýzy.

Guoová a Andersonová (2018) poukazují na to, že resilience je proces, který má tendenci se opakovat, dokud nedojde podle Richardsona (2002) k úplné reintegraci. S těmito závěry souhlasí také výsledky mého výzkumu, které tuto oblast ještě rozvádí. Ve fázi Revize participantky reflektují, jak si v procesu zdolávání nepřízně vedly. Pokud dochází k závěrům, že nepřízeň nebyla překonána, že výzva ještě nebyla zvládnuta, přesouvají se do některých dalších fází procesu resilience a krok za krokem postupují znovu, dokud není dosaženo optimálního výsledku.

Podle Warnera a Aprila (2012) je součástí resilience víra v to, že negativní zkušenosti nakonec jedince obohatí a posílí. Galli a Vealey (2008) smysluplnost výzvy a její

obohacující efekt považují za produkt resilience. Tento aspekt procesu resilience, jak naznačují má zjištění, je přítomen už v počátku, ve fázi Střetu s výzvou, pokud je výzva chápána jako něco pozitivního. Pokud tomu tak není, mění se její smysl v povinnost, což ji činí řešitelnou a manažerce dodává motivaci se s ní vypořádat. Cennou se stává až ve fázi Růstu ze zkušenosti. Tato stanoviska podporují závěry Coutuové (2002), která schopnost nalézat smysl v nepřízni považuje za klíčový prvek resilience.

Částečně se rozcházejím s tvrzením Warnera a Aprila (2012) o neutralizaci negativních myšlenek a přístupů a volbě pozitivních. Analýza spíše podporuje stanovisko Coutuové (2002), protože pro manažerky je příznačný realistický pohled bez zbytečných příkras.

Rušivě ale mohou figurovat rozjitřené emoce, k jejichž regulaci dle mé analýzy dochází ve fázi Odstupu, a to přednostně v případě výzev chápaných jako problém. Dochází k neutralizaci emocí a snížení tenze podobně, jak popisují Galli a Vealey (2008), nikoli, jak prezentují Warner s Aprilem (2012), jejich odložení a volbě těch pozitivních. Shodujeme se však, že emoční regulace bývá docíleno prostřednictvím aktivit, které jedince naplňují (Warner & April, 2012). Přesto i zde s jedním rozdílem. Warner a April (2012) považují chvilková rozptýlení za méně účinná, v dlouhodobém horizontu až nepříznivá, kdežto top manažerky jsou mistryněmi schopnosti přepnout, kdy i chvilkové rozptýlení dokáže participantku natolik oddálit od tíživého vlivu výzvy, že jí umožňuje dosáhnout určitých průlomových momentů, kdy najednou ví, jak si s celou situací ve fázi Hledání cesty poradit. Celkově však strategie zaměřené na emoce Warner a April (2012) hodnotí jako méně užitečné než ty orientované na řešení problému a v tomto směru se rozchází s mými zjištěními. Ukazuje se, že strategie zaměřené na emoce jsou důležitým předpokladem pro to, aby se top manažerka mohla následně co nejprecizněji zabývat strategiemi zaměřenými na problém a eliminovala možné chyby či rizika, které by do tohoto snažení mohly vstoupit, pokud by nedošlo k emočnímu zklidnění. Pokud je výzva chápána pozitivně, je to provázeno emocemi jako radost a nadšení. Tato emoční odezva je pak využívána jako hnací síla, která umožňuje se s výzvou snáze vypořádat, jak dokládají rovněž Kosseková a Perrigino (2016). Analýza rozšiřuje závěru Coutuové (2002), protože pozitivní emoce mohou dobře koexistovat s realistickým náhledem, který se uplatňuje například ve fázi Hledání cesty, když je výzva zkoumána na základě informací.

Výsledky výzkumu podporují tvrzení, že pracovníci interagují v procesu resilience s dalšími lidmi, aby si ulevili od tíže situace, což je popisováno jako poskytování a vyhledávání podpory (Warner & April, 2012), sociální podpora (Galli & Vealey, 2008). Ovšem s jedním rozdílem. Poskytování podpory, zejména zaměstnancům a kolegům, na základě mých dat slouží manažerce, aby mohla efektivně jednat a efektivně vést lidi k dosažení požadovaného cíle. Mansfieldová et al. (2014) vztahy považují za zdroje, které mohou proces resilience pozitivně ovlivnit, což podporují i má zjištění či práce Kossekové a Perrigina (2016). Pokud schází, je to přitěžující okolnost.

Určitá shoda s prací Warnera a Aprila (2012) panuje také v oblasti proaktivního vystupování participantek, kdy volí přístupy, jimiž jsou schopny stávající nepřízeň ovlivňovat. Kosseková a Perrigino (2016) tyto přístupy a strategie považují za zdroje na emocionální, kognitivní či fyzické úrovni a jejich kombinace. Tento přístup je na základě mých zjištění pro manažerky typický v průběhu celého procesu resilience, kdy hledají správnou míru toho, jak uplatnit, co mají k dispozici, aby si při zdolávání výzvy ulehčily, což do jisté míry koresponduje také s rolí improvizace dle Coutuové (2002). Ani v jednom případě (Warner a April, 2012; Coutu, 2002) není zachycena dynamika tohoto procesu objevujícího se v analýze jako Hledání správné míry. Je to proces o neustálém vytváření co možná nejlepší kombinace, která by byla na danou situaci aplikována, což Kosseková a Perrigino (2016) definují jako dostupnost a užitečnost zdrojů.

Guoová a Andersonová (2018) i Mansfieldová et al. (2014) poukazují na to, že projevem resilience může být dokonce odchod z práce. Zejména tehdy, pokud prostředí organizace neposkytuje jedinci dostatek pocitu rovnováhy, pohody nebo odporuje jeho etickým zásadám. Výsledky mé studie podobný jev také dokumentují. Jedinec nemohl vykonávat svou manažerskou profesi dle nejlepšího vědomí a svědomí a scházely mu příležitosti, aby se ve své profesi mohl plnohodnotně realizovat.

Výsledky studie určitým způsobem rozšiřují pohled na proces resilience z hlediska jeho průběhu u top manažerek. Analýza nastínila, že resilience této profesní skupiny má určitý řád a posloupnost, což bylo rozpracováno jako sedm fází tohoto procesu. Resilience je tak charakterizována na základě toho, jak se tento proces odehrává, co se v něm děje a proč. Tento popis je odrazem zkušenosti žen v top managementu. Některé momenty procesu resilience jsou zdůrazňovány, zejména pak fáze Odstupu, kdy dochází k emoční

regulaci a získávání kontroly nad vlastním prožíváním. Pro manažerky je rovněž poměrně příznačné, že si zásluhy a úspěchy připisují až ve chvíli, kdy je výzva či nepřízeň zvládnuta. Z fáze Čas oddechu se rodí vnitřní klid či vyrovnanost. Sebevědomí a sebedůvěra však s určitou opatrností. Svět participantek zůstává obohacen na úrovni jedince, manažerské role, organizace i mimo ni. Tato tečka za etapou resilience se vyskytuje také v díle Richardsona (2002), Galliho a Vealeyho (2008) či Kossekové a Perrigina (2016).

Výsledky by mohly poskytnout praktický přesah pro úpravu některých intervenčních programů cílících na posilování resilience, jak ve smyslu ovlivňování průběhu procesu, tak ve smyslu větší citlivosti k ženám ve vedoucích pozicích. Pro top manažerky je důležitá emoční regulace, posilování sebedůvěry, a především nalezení rovnováhy mezi sférou pracovní a mimopracovní. Profese top manažerky je podle participantek velmi náročná, v práci tráví 10 až 12 hodin denně (Ipsos, Česká manažerská asociace, & Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2011). Proto je o to důležitější, aby ženy v těchto pozicích dokázaly budovat své další životní pilíře, o něž se mohou opřít, kde mohou čerpat energii, nalézat novou perspektivu i podporu. Je to ale také námětem, aby organizace nepracovaly jen se svými náklady a finanční stránkou rozvoje lidí. Vyrovnaný a spokojený člověk, který žije ve více sférách než jen v té pracovní, je schopen lépe zvládat nepřízně a výzvy (Kossek & Perrigino, 2016), ať už přichází odkudkoli. Organizaci poté může poskytnout větší stabilitu a být jí více prospěšný. Pracovní prostředí i kultura v organizaci by měly respektovat potřebu budovat si mimopracovní zázemí a podporovat tuto snahu.

Výzkum rovněž nastínil, které studie by bylo zajímavé provést následně. Otevírá se prostor pro souvislosti vlivu komunikace top manažerek na jejich resilienci či to, jakým způsobem resilience naopak ovlivňuje utváření kultury uvnitř firmy či instituce. Hlubší porozumění by si jistě zaslouhovala i fáze Odstupu či pohled na resilienci vrcholových manažerek pohledem zaměstnanců a kolegů.



## 2.6 Limity výzkumu

V této části práce jsou pojednány limity výzkumu, tedy faktory, které mohly výzkumnou proceduru ovlivnit. Prvním je období realizace výzkumu, které se překrývá s koronavirovou pandemií. Toto období kladlo na top manažerky zvýšené nároky, kdy se musely přizpůsobovat velmi překotným, mnohdy až nahodilým změnám (Giustiniano, Cunha, Simpson, Rego, & Clegg, 2020). Koronavirus mohl zastínit další typy výzev a nepřízní, s nimiž se setkávají, a zkrslit do jisté míry proces resilience. Ale je také možné, že tento faktor mohl zapůsobit zcela opačně. Pomohl participantkám proces resilience lépe vyjádřit. Aby podané popisy zkušenosti participantek nebyly vztahovány pouze k aktuální situaci, poprosila jsem je v rámci rozhovoru také o zohlednění zkušenosti s jinou výzvou a průběhem jejího zvládnutí.

Určité limity může přinášet i výběr vzorku. Majoritu tvořily top manažerky, s nimiž už jsem předtím navázala profesní vztah. To mohlo do výzkumu zasáhnout přínosně, protože tento vztah zprostředkoval větší otevřenost, nebo naopak negativně, protože participantky předpokládaly, že s určitými zkušenostmi jsem obeznámena, a tak je v rozhovorech nemusely zohlednit. Nelze rovněž opomenout skutečnost, že patřily do určité sociální skupiny, v níž jsou sdíleny specifické hodnoty. Dokonce i participantky, které se do výzkumu přihlásily z organizací sdružující manažerky, mohly náležet k určité skupině, která žije ve své specifické realitě a sdílí velmi podobné zkušenosti a světonázor. Není také jisté, do jaké míry byly provedené rozhovory zabarveny autocenzurou, kdy se výzkumníkovi dostává popisu zkušenosti upravené a reinterpretované tak, aby o sobě manažerka udržela příznivý sebeobraz.

Velká část participantek řídí rodinné firmy a mají též roli vlastnickou či spoluvlastnickou. Limitujícím faktorem je, že ve vzorku nebyla zastoupena žádná šéfka korporace, nadnárodní organizace či v organizaci, jejíž velikost musí počtem pracovníků přesáhnout 500 zaměstnanců. Zjištění se týkala relativně malého vzorku, a proto by bylo vhodné zaměřit se i na top manažerky z odlišného prostředí, aby bylo možné postihnout případná specifika procesu resilience. Následně by bylo přínosné zjištění ověřit na větším vzorku.

## 2.7 Závěr

Resilience je v běžném pracovním životě tématem živým (Maddi & Khoshaba, 2005). Zdraví lídři a manažeři jsou klíčovým faktorem, jak organizace udržet v dobrém stavu (Quick, Macik-Frey, & Cooper, 2007). V souvislosti s pandemií onemocnění covid-19 nabírá resilience dále na významu (Giustiniano et al., 2020). Globální pandemie značně zasáhla do kondice ekonomiky. Podniky i další organizace se musí turbulentním změnám a této nepřízni přizpůsobit (Borio, 2020). To se však nikdy neděje samovolně, ale prostřednictvím rozhodnutí a jednání vrcholových manažerů a manažerek (Mühlfeit & Costi, 2017).

Na ženy ve vrcholovém managementu jsem se zaměřila proto, že na resilienci v této profesi nám schází typicky ženský pohled (Kosek & Perrigino, 2016). Vrcholový management je stále pojímán jako spíše mužská disciplína, v níž ženy tvoří menšinu (Fortune 500, 2020; Byznys pro společnost, 2016). Záměrem tohoto výzkumu bylo přinést nový vhled do problematiky resilience v top manažerském životě, který by patřil ženám.

Tématem bakalářské práce byla charakteristika resilience top manažerek. Za tímto účelem je v teoretické části prezentováno téma resilience, s důrazem na resilienci v pracovním a profesním životě. Následovalo představení charakteristik profese vrcholové manažerky. Tématem, které uzavírá teoretickou část, se staly souvislosti stresu a top manažerské pozice, v němž byla zvláštní pozornost věnována ženské odezvě na stres a stresorům, kterým top manažerky typicky čelí. Věřím, že cíl teoretické části se podařilo takto naplnit.

V empirické části práce byl představen projekt kvalitativní studie. Jeho cílem bylo prozkoumat fenomén resilience v profesním životě na základě zkušeností top manažerek a podat jeho charakteristiku. Zvolena byla charakteristika ve smyslu průběhu procesu. Jako metoda sběru dat posloužil polostrukturovaný rozhovor. Procedura se řídila etickými zásadami, které mají za cíl především chránit soukromí participantek a zajistit jim anonymitu. Rozhovory byly přepsány a tento přepis byl podroben analýze metodou zakotvené teorie. Charakteristika procesu resilience, s důrazem na to, co se v něm odehrává, jak a proč, byla vytvořena na základě této analýzy.

Proces byl na základě analýzy vykreslen jako celek sestávající ze sedmi částí, kdy participantka postupně získává kontrolu nad sebou, svým prožíváním, smýšlením, přístupem, jednáním. Ale získává také kontrolu nad situací, již výzva vyvolala. Postupně hledá, jak vstříc výzvě fungovat jako člověk, jako profesionál, jako organizace. A s každým pokusem, ať úspěšným či nikoli, získává zkušenosti, díky čemuž rozšiřuje svůj známý svět. Domnívám se podobně jako Mishra a McDonaldová (2017), že resilience v pracovním a profesním životě top manažerek přesahuje pouhé vypořádání se s nepřízní. Jejím produktem jsou rovněž nově získané vědomosti, postupy a zázemí, které manažerku posilují jako člověka, jako nositelku profesní role a s tím i řízenou organizaci. Mnohdy výsledky resilience zasahují i do soukromého života. Manažerky si svá vítězství uvědomují a dokáží si je vychutnat, procítit uvolnění a připsat si úspěch. Na rozdíl od zjištění Warnera a Aprila (2012) je pro top manažerky důležitý moment, kdy mohou zklidnit své emoce, které výzva, je-li chápána jako něco negativního, vyvolává. Je to účinný mezikrok, který umožňuje manažerkám postupovat a jednat tak, aby to bylo v jejich prospěch. Výzkum rovněž nastiňuje, že proces resilience je provázen dalším podprocesem, kdy participantky hledají správnou míru, jak uplatnit na danou výzvu, co už mají k dispozici. Domnívám se, že cíl empirické části práce byl naplněn a rozšiřuje porozumění fenoménu resilience vrcholových manažerek o některé nové poznatky.

# SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

- Abu-Tineh, A. M. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 635–650. <http://dx.doi.org/10.1108/09513541111159095>
- Adamson, C., Beddoe, L., & Davys, A. (2012). Building Resilient Practitioners: Definitions and Practitioner Understandings. *British Journal of Social Work*, 44(3), 522–541. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs142>
- Aldag, R. J., Stearns, T. M. (1987). *Management*. Nashville, USA: South-Western Publishing Company.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th ed.)*. <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Czechia: Grada Publishing.
- Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (2019, 22. května). *71. průzkum AMSP ČR: Rodinné firmy – nástupci a nástupkyně* [závěrečná zpráva]. Dostupné z <https://amsp.cz/71-pruzkum-amsp-cr-rodinne-firmy-nastupci-a-nastupkyne/>
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. 2009. *Understanding Gender and Organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, Inc.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barto, H., Lambert, S., & Brott, P. (2015). Career adaptability, resiliency and perceived obstacles to career development of adolescent mothers. *The Professional Counselor*, 5, 53–66. <http://dx.doi.org/10.15241/hb.5.1.53>
- Bartz, D. E., & Bartz, C. E. A. (2017). The Resilient and Focused Manager. *International Journal of Business and Social Science*, 8(9), 1–7.

- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3–20.  
<http://dx.doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137>
- Beatty, C. A. (1996). The stress of managerial and professional women: Is the price too high? *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 233–251.  
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-doi:1379\(199605\)17:3<233::aid-job746>3.0.co;2-v](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-doi:1379(199605)17:3<233::aid-job746>3.0.co;2-v)
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno, Czechia: Computer press.
- Bimrose, J. & Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 338–344.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.08.002>
- Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Bergström, G. (2013). Hierarchies of health: health and work-related stress of managers in municipalities and county councils in Sweden. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(7), 752–760.  
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318295681c>
- Bonanno G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *The American psychologist*, 59(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Borio C. (2020). The Covid-19 economic crisis: dangerously unique. *Business economics*, 50, 181–190. <https://doi.org/10.1057/s11369-020-00184-2>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2016-0396>
- Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1261–1286.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244104>
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.67>

- Bride, B. E., Radey, M., & Figley, C. R. (2007). Measuring compassion fatigue. *Clinical Social Work Journal*, 35(3), 155–163. <https://doi.org/10.1007/s10615-007-0091-7>
- Bridger, R. S., Day, A. J., & Morton, K. (2013). Occupational stress and employee turnover. *Ergonomics*, 56(11), 1629–1639. <https://doi.org/10.1080/00140139.2013.836251>
- Burke, R. J., Burgess, Z., & Fallon, B. (2006). Workaholism among Australian female managers and professionals: Job behaviors, satisfactions and psychological health. *Equal Opportunities International*, 25(3), 200–213. <https://doi.org/10.1108/02610150610687845>
- Byznys pro společnost, z. s. (2016, 10. prosince). *Index žen ve vedení: Unikátní data ukazují, jak jsou ve vedení firem zastoupeny ženy* [tisková zpráva]. Dostupné z <https://diverzita.cz/unikatni-data-ukazuji-jak-jsou-ve-firmach-zastoupeny-zeny/>
- Campbell-Sills, L., Forde, D. R., & Stein, M. B. (2009). Demographic and childhood environmental predictors of resilience in a community sample. *Journal of Psychiatric Research*, 43(12), 1007–1012. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2009.01.013>
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. New York, USA: Norton.
- Cassio, W. (2007). Trends, Paradoxes and some directions for reaserch in career studies. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies* (pp. 549–557). Los Angeles, USA: SAGE Publications.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012). Resilience at work: Building capability in the face of adversity. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford handbook of positive scholarship*, (pp. 895-908). Oxford, England: Oxford University Press.
- Collard, B., Epperheimer, J. W., & Saign, D. (1996) *Career Resilience in a Changing Workplace* (Information serises No. 366). Columbus, USA: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education.
- Connor, K. M. (2006). Assasement of resilience in the aftermath of trauma. *Journal of clinical psychiatry*, 67(2), 46–49.

- Cooper, C. L., & Lewis, S. (1995). Working together: men and women in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 29–31. [10.1108/01437739510088518](https://doi.org/10.1108/01437739510088518)
- Cooper, C. L., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations*. New York, USA: Springer.
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–50, 52, 56.
- Crespo-Ruiz, B., Rivas-Galan, S., Fernandez-Vega, C., Crespo-Ruiz, C., & Maicas-Perez, L. (2018). Executive Stress Management: Physiological Load of Stress and Recovery in Executives on Workdays. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2847, 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph15122847>
- DiCorcia, J. A., & Tronick, E. (2011). Quotidian resilience: exploring mechanisms that drive resilience from a perspective of everyday stress and coping. *Neuroscience and biobehavioral reviews*, 35(7), 1593–1602. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2011.04.008>
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009). ‘Live to work’ or ‘work to live’? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16, 151–172. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>
- Erdogan, E., Ozdogan, O., & Erdogan, M. (2015). University Students’ Resilience Level: The Effect of Gender and Faculty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 1262–1267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.047>
- Fielden, S. L., & Cooper, C. L. (2002). Managerial stress: Are women more at risk? In D. L. Nelson & R. J. Burke (Eds.), *Gender, work stress, and health* (pp. 19–34). Washington, D. C., USA: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10467-002>
- Fortune Media IP Limited. (2020). *Fortune 500 in 2020* [žebříček]. Dostupné z <https://fortune.com/fortune500/2021/search/?ceowoman=true>
- Gadinger, M., Fischer, J., Schneider, S., Terris, D., Krückeberg, K., Yamamoto, S., Frank, G., & Kromm, W. (2010). Gender moderates the health-effects of job strain in managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83, 531–541. <http://dx.doi.org/10.1007/s00420-009-0477-7>

- Galli, N., & Vealey, R. S. (2008). "Bouncing back" from adversity: Athletes' experiences of resilience. *The Sport Psychologist*, 22(3), 316–335.  
<https://doi.org/10.1123/tsp.22.3.316>
- Ganesh, R., Mahapatra, S., Fuehrer, D. L., Folkert, L. J., Jack, W. A., Jenkins, S. M., Bauer, B. A., Wahner-Roedler, D. L., & Sood, A. (2018). The Stressed Executive: Sources and Predictors of Stress Among Participants in an Executive Health Program. *Global Advances in Health and Medicine*, 7, 1–9. <https://doi.org/10.1177/2164956118806150>
- Giustiniano, L., Cunha, M., Simpson, A., Rego, A., & Clegg, S. (2020). Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 16(5), 971–975. <http://dx.doi.org/10.1017/mor.2020.57>
- Glanz, K., Rimer, B. K., & Lewis, F. M. (2002). The scope of health behavior and health education. In K. Glanz, B. K. Rimer, & F. M. Lewis (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice* (3rd ed., pp. 3–21). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, USA: Sociological Press.
- Greene, R. R. (2002). Holocaust survivors: A study of resilience. *Journal of Gerontological Social Work*, 37(1), 3–18.
- Gu, Q., & Day, C. (2013). Challenges to teacher resilience: conditions count. *British Educational Research Journal*, 39(1), 1–23.  
<https://doi.org/10.1080/01411926.2011.623152>
- Guo, S. J., & Anderson, L. B. (2018). Workplace adversity and resilience in public relations: Accounting for the lived experiences of public relations practitioners. *Public Relations Review*, 44(2), 236–246. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.02.002>
- Gutek, B. A., & Done, R. S. (2001). Sexual harassment. In R. K. Unger (Ed.), *Handbook of the psychology of women and gender* (pp. 367–387). New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). The role of gender in workplace stress: a critical literature review. *Health Education Journal*, 64(3), 271–288.  
<https://doi.org/10.1177/001789690506400307>



- Health and Safety Executive. (2020, 4. listopadu). *Work-related stress, anxiety or depression statistics in Great Britain, 2020* [výroční zpráva]. Dostupné z <https://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>
- Helgesen, S., & Goldsmith, M. (2018). *How Women Rise: Break the 12 Habits Holding You Back from Your Next Raise*. New York, USA: Hachette Books.
- Hegewisch, A., Liepmann, H., Hayes, J. and Hartmann, H. (August 2010). *Separate and not equal? Gender segregation in the labor market and the gender wage gap*. Washington, D. C., USA: Institute for Womens' Policy Research, C377.  
<https://doi.org/10.1037/e686432011-001>
- Herrero, S.G., Saldaña, M.Á., Rodriguez, J.G., & Ritzel, D. (2012). Influence of task demands on occupational stress: gender differences. *Journal of safety research*, 43 (5-6), 365–374. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2012.10.005>
- Hildon, Z., Smith, G., Netuveli, G., & Blane, D. (2008). Understanding adversity and resilience at older ages. *Sociology of Health & Illness*, 30(5), 726–740.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9566.2008.01087.x>
- Hirani, S., Lasiuk, G., & Hegadoren, K. (2016). The intersection of gender and resilience. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 23(6-7), 455–467.  
<https://doi.org/10.1111/jpm.12313>
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., & Dawkins, M. C. (1995). Gender differences in perceptions of stress-related variables: Do the people make the place or does the place make the people? *Journal of Managerial Issues*, 7(1), 62–74.
- Holgerson, C., & Romani, L. (2020). Tokenism revisited: when Organizational culture challenges masculine norms, the experience of token is transformed. *European Management Review*. 17(1). <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12385>
- Hospodářská komora České republiky. (2019, 21. listopadu). *Příručka Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to*. Dostupné z <https://www.komora.cz/pruvodce-iso-45001-2/>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.

- Ipsos, Česká manažerská asociace, & Svaz průmyslu a dopravy ČR. (2011). *Sonda do života manažerů* [závěrečná zpráva].
- Ipsos (2017). *Zdravý manažer 2017* [závěrečná zpráva].
- Iwasaki, Y., MacKay, K. J., & Ristock, J. (2004). Gender-Based Analyses of Stress Among Professional Managers: An Exploratory Qualitative Study. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 56–79. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.1.56>
- Jackson, A., & Frame, M. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know? *Journal of Applied Biobehavioral Research*. 23(4), 1–14.  
<https://doi.org/e12147>. 10.1111/jabr.12147
- Kain, P. (2019, 14. května). *Rodinné firmy, které tvoří v Česku téměř 90 procent soukromých podniků, dosáhnou snadněji na dotace a další pobídky* [online článek].  
Economia, a.s. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-66570780-rodinnym-firmam-se-usnadni-cesta-k-dotacim-ci-ulevam>
- Kakiashvili, T., Leszek, J., & Rutkowski, K. (2013). The medical perspective on burnout. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 26(3), 401–412. <https://doi.org/10.2478/s13382-013-0093-3>
- Kalnický, J., Malčík, M. a Uhlař, M. (2012). *Obecný management*. Ostrava, Czechia: Repronis.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, USA: Basic Books.
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2008). Syndrom vyhoření – rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna. *Československá psychologie*, 52(4), 351–365.
- Kim, M., & Windsor, C. (2015) Resilience and work-life balance in first-line nurse manager. *Asian Nursing Research*, 9, 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>
- Kobasa S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.37.1.1>
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729–797.  
<https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1159878>

- Křivohlavý, J. (2004). *Pozitivní psychologie*. Praha, Czechia: Portál.
- L'Abate, L. (2005). *Personality in intimate relationships. socialization and psychopathology*. New York, USA: Springer.
- L'Abate, L., Cusinato, M., Maino, E., Colesso, W., & Scilletta, C. (2010). *Relational competence theory: Research and mental health applications*. New York, USA: Springer.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York, USA: Springer.
- Letzring, T. D., Block, J., & Funder, D. C. (2005). Ego-control and ego-resiliency: Generalization of self-report scales based on personality descriptions from acquaintances, clinicians, and the self. *Journal of Research in Personality*, 39(4), 395–422.  
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.06.003>
- Lian, S., & Tam, C. L. (2014). Work Stress, Coping Strategies and Resilience: A Study among Working Females. *Asian Social Science*, 10(12), 41–52.  
<https://doi.org/10.105539/ass.v10n12p41>
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *The Academy of Management Review*, 8(4), 620–630. <https://doi.org/10.2307/258263>
- Long, B. C. (1998). Coping with workplace stress: A multiple-group comparison of female managers and clerical workers. *Journal of Counseling Psychology*, 45(1), 65–78.  
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.45.1.65>
- Lundqvist, D., Fogelberg Eriksson, A., & Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work*, 42(3), 419–427.  
<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-2012-1395>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706. <https://doi.org/10.1002/JOB.165>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.

<https://doi.org/10.1177/1534484305285335>

Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Risk, disorder, and adaptation* (pp. 739–795). New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Maddi, S. R., & Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. New York, USA: AMACOM.

Mancini, A. D., & Bonanno, G. A. (2010). Resilience to potential trauma: Toward a lifespan approach. In J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall (Eds.), *Handbook of adult resilience* (pp. 258–280). New York, USA: The Guilford Press.

Mansfield, C., Beltman, S., & Price, A. (2014) ‘I’m coming back again!’ The resilience process of early career teachers. *Teachers and Teaching*, 20(5), 547–567,

<https://doi.org/10.1080/13540602.2014.937958>

Masten, A., Best, K., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425–444. <https://doi.org/10.1017/S0954579400005812>

<https://doi.org/10.1017/S0954579400005812>

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>

Masten, A. S., & Obradović, J. (2006). Competence and Resilience in Development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 13–27.

<https://doi.org/10.1196/ANNALS.1376.003>

Masten, A. S. (2015). *Ordinary magic: Resilience in development*. New York, USA: Guilford Press.

Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha, Czechia: Grada.

Miller, K., Greyling, M., Cooper, C. L., Lu, L., Sparks, K., & Spector, P. E. (2000). Occupational stress and gender: A cross-cultural study. *Stress Medicine*, 16(5), 271–278.

[https://doi.org/10.1002/1099-1700\(200010\)16:5<271::AID-SMI862>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1099-1700(200010)16:5<271::AID-SMI862>3.0.CO;2-G)

- Min, H., Kim, H. J., & Lee, S. B. (2015). Extending the challenge–hindrance stressor framework: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105–114. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.006>
- Mintzberg, H. (1991). Learning 1, planning 0 reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12(6), 463–466. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120606>
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha, Czechia: Grada.
- Mishra, P., & McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207–234. <https://doi.org/10.1177/1534484317719622>
- Moorhouse, A., & Caltabiano, M. L. (2007). Resilience and unemployment: exploring risk and protective influences for the outcome variables of depression and assertive job searching. *Journal of Employment Counseling*, 44(3), 115–125. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00030.x>
- Mountz, A. (2016). Women on the edge: Workplace stress at universities in North America. *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 60(2), 205–218. <https://doi.org/10.1111/cag.12277>
- Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno, Czechia: Management Press.
- Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2000). Women executives: Health, stress, and success. *Academy of Management Perspectives*, 14(2), 107–121. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3819310>
- Novotný, J. S. (2015). *Zdroje resilience a problémy s přizpůsobením u dospívajících*. Ostrava, Czechia: Universitas Ostraviensis.
- Nyberg, A. (2009). *The impact of managerial leadership on stress and health among employees* [disertační práce, Karolinska Institutet]. DSpace. <https://openarchive.ki.se/xmlui/handle/10616/38102>

- O'Leary, V. E. (1998). Strength in the face of adversity: Individual and social thriving. *Journal of Social Issues*, 54(2), 425–446.  
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.751998075>
- Onyemah, V. (2008). Role ambiguity, role conflict, and performance: Empirical evidence of an inverted-U relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299–313. <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134280306>
- Pagon, M., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Lobnikar, B. (2011). Managers in Suits and Managers in Uniforms: Sources and Outcomes of Occupational Stress. *International Journal of Police Science & Management*, 13(3), 211–222. <https://doi.org/10.1350/ijps.2011.13.3.245>
- Palmer, S., Cooper, C. L., & Thomas, K. (2003). Revised model of organisational stress for use within stress prevention/management and wellbeing programmes—Brief update. *International Journal of Health Promotion and Education*, 41(2), 57–58.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14635240.2003.10806222>
- Punová, M. (2012). Resilience v sociální práci s rizikovou mládeží. *Sociální práce*, 12 (2), 90–103.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work [Editorial]. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00684.x>
- Ragins, B., Townsend, B., & Mattis, M. (1998) Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28–42. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254976>
- Rennie, D. L., & Fergus, K. D. (2006). Embodied Categorizing in the Grounded Theory Method. *Theory & Psychology*, 16(4), 483–503.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0959354306066202>
- Richardson, G. E., Neiger, B. L., Jensen, S., & Kumpfer, K. L. (1990). The Resiliency Model. *Health Education*, 21(6), 33–39. <https://doi.org/10.1080/00970050.1990.10614589>
- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *Journal of clinical psychology*. 58, 307–21. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha, Czechia: Grada.
- Rochat, S., Masdonati, J., & Dauwalder, J. P. (2017). Determining Career Resilience. In K. Maree (Ed.), *Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience* (pp.125–141). New York City, USA: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0_8)
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *The American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>
- Rutter, M. (2012). Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology* 24(2), 335–344. <https://doi.org/10.1017/S0954579412000028>
- Ryff, C. D. (1989). "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*. 57 (6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Řiháček, T., & Hytych, R. (2013). Metoda zakotvené teorie. In T. Řiháček, I. Čermák, & R. Hytych, (Eds.). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy* (pp. 44–74). Brno, Czechia: Masarykova univerzita Brno.
- Selye, H. (1950). Stress and the General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, 1(4667), 1383–1392. <https://dx.doi.org/10.1136%2Fbmj.1.4667.1383>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice, Czechia: Albert.
- Šolcová, I. (2009). *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha, Czechia: Grada.

- Taylor, S. E. (2006). Tend and Befriend Biobehavioral Bases of Affiliation Under Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 15(6), 273–277.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00451.x>
- Tripathi, P., & Bhattacharjee, S. (2012). Study on psychological stress of working women. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 434–445.
- Ungar, M., Liebenberg, L., Boothroyd, R., Kwong, W. M., Lee, T. Y., Leblanc, J., Duque, L., & Makhnach, A. (2008). The study of youth resilience across cultures: Lessons from a pilot study of measurement development. *Research in Human Development*, 5(3), 166–180. <https://doi.org/10.1080/15427600802274019>
- Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience: addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. *The American Journal of Orthopsychiatry*, 81(1), 1–17.  
<https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.2010.01067.x>
- Warner, R., & April, K. (2012). Building personal resilience at work. *Effective Executive*, 15(4), 53–68.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Winfield, L. F. (1994). *Developing resilience in urban youth*. Naperville, USA: North Central Regional Educational Laboratory.
- Zautra, A., Hall, J., & Murray, K. (2008). Community Development and Community Resilience: An Integrative Approach. *Community Development*, 39, 130–147.



## **SEZNAM TABULEK:**

Tabulka 1: Výzkumný vzorek a jeho charakteristika.....	30
--	----

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Znázornění ideálního průběhu procesu resilience.....	34
---	----

Obrázek 2: Oblasti, do nichž proniká proces resilience top manažerek.....	35
---	----