

Sting

Vysoká škola
ekonomiky a financí

RECENZOVANÝ VĚDECKÝ ČASOPIS

ACTA STING

1/2026



Vysoká škola Sting



@vysokaskolasting



Vysoká škola Sting

www.sting.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIKY A FINANCI

Vysoká škola Sting, o.p.s., Rašínova 2, Brno 602 00. Člen skupiny NEWTON University Group.

ISSN 1805-6873

VYDAVATEL:

Vysoká škola Sting, o. p. s.
Technická 2998/19, 616 00 Brno
IČ: 26 23 96 04

REDAKČNÍ RADA:

Šéfredaktor: Ing. David Král, Ph.D.
Předseda: doc. Ing. Roman Horák, CSc.
Vysoká škola Sting, o.p.s., Centrum účetnictví a daní

ČLENOVÉ:

Ing. Roman Brauner, Ph.D., MBA
Vysoká škola Sting, o.p.s., rektor

Ing. Martin Cenek, Ph.D.
Vysoká škola Newton, a.s., Centrum managementu

prof. Ing. Jakub Fischer, Ph.D.
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta ekonomické statistiky

Ing. Ludmila Hruban, Ph.D., MSc.
Vysoká škola Newton, a.s.

doc. Ing. Jana Janoušková, Ph.D.
Slezská univerzita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Ph.D., MBA
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.
Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních studií

prof. JUDr. Karel Marek, CSc.
Univerzita obrany v Brně, Fakulta vojenského leadershipu

prof. Ing. Danuše Nerudová, Ph.D.
Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta

PhDr. Jiří Nesiba, Ph.D.

Mendelova univerzita v Brně, Lesnická a dřevařská fakulta

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Ing. et Ing. Pavel Semerád, Ph.D., MBA

Vysoká škola Sting, o.p.s., Centrum účetnictví a daní

Ing. Jitka Sládková, Ph.D.

Vysoká škola Sting, o.p.s., Centrum ekonomie a datové analytiky

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

prof. Ing. Alena Vančurová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví

doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.

Vysoká škola Sting, o.p.s., Centrum účetnictví a daní

Přebírání materiálů je povoleno s prokazatelným souhlasem autora a redakční rady.

ISSN (online): 1805-6873

EVIDENČNÍ ČÍSLO: MK ČR E 20461



© Vysoká škola Sting, o. p. s., Brno, 2026

OBSAH

PORUCHY OSOBNOSTI A PRACOVNÍ UPLATNĚNÍ PERSONALITY DISORDERS IN THE WORKPLACE

Barbora Pánková, Lenutsa Hrihor 6

FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN ALGERIA: A MACRO-TERRITORIAL APPROACH TO ANALYZING ENTREPRENEURIAL INTENTIONS

Ibrahim ZAIMEN, Abdelkrim Zoheir HADEFI.....27

PSYCHOLOGICKÁ ODOLNOST JEDNOTLIVCŮ A TÝMŮ: SYSTEMATICKÝ PŘEHLED A KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC

PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF INDIVIDUALS AND TEAMS: A SYSTEMATIC REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

Matěj Žák, Kateřina Bartík.....48

PORUCHY OSOBNOSTI A PRACOVNÍ UPLATNĚNÍ PERSONALITY DISORDERS IN THE WORKPLACE

Barbora Pánková, Lenutsa Hrihor

Abstrakt: Článek se zabývá vztahem mezi vybranými poruchami osobnosti (narcistickou, disociální a histrionskou) a pracovním uplatněním. Cílem je zjistit, za jakých podmínek mohou některé rysy těchto poruch podporovat profesní fungování, a kdy naopak představují riziko pro jedince i organizaci. Studie vychází z kvalitativního výzkumu realizovaného formou šesti polostrukturovaných rozhovorů s psychology a psychoterapeuty se zkušeností s diagnostikou poruch osobnosti a pracovním uplatněním klientů. Tematická analýza ukázala, že narcistické rysy (výkonová orientace, potřeba uznání, sebejisté vystupování) mohou být funkční ve vedoucích a obchodních rolích, disociální rysy (nebojácnost, chladnokrevnost, rozhodnost) v profesích s vysokou mírou zodpovědnosti a stresu a histrionské rysy (expresivita, potřeba pozornosti) v uměleckých a performativních profesích. Současně se potvrzuje, že při vyšší míře patologického projevu tyto rysy zvyšují riziko konfliktů, neetického chování a zhoršení psychického stavu. Klíčová je proto adekvátní volba pracovní role, jasný etický a organizační rámec a základní informovanost HR a managementu o poruchách osobnosti. Výsledky podporují dimenzionální pojetí osobnostní patologie a ukazují potřebu dalšího, zejména kvantitativního výzkumu v této oblasti.

Klíčová slova: poruchy osobnosti, narcistická porucha, disociální porucha, histrionská porucha, pracovní prostředí, profesní uplatnění

JEL klasifikace: M12, M54, J24, I10

Abstract: The article examines the relationship between selected personality disorders (narcissistic, dissocial/antisocial and histrionic) and professional functioning. The aim is to identify the conditions under which specific traits associated with these disorders may facilitate work performance and career success, and when they instead constitute a risk for the individual and the

organization. The study is based on qualitative research using six semi-structured interviews with psychologists and psychotherapists experienced in diagnosing personality disorders and in clients' workplace functioning. Thematic analysis showed that narcissistic traits (achievement orientation, need for recognition, confident self-presentation) may be functional in leadership and sales roles; dissocial traits (fearlessness, cool-headedness, decisiveness) in high-responsibility and high-stress professions; and histrionic traits (expressivity, need for attention) in artistic and performative careers. At higher levels of pathology, however, these traits increase the risk of conflict, unethical behaviour and deterioration of mental health. Adequate job-person fit, a clear ethical and organizational framework and basic awareness of personality disorders among HR professionals and managers are therefore crucial. The findings support a dimensional view of personality pathology and highlight the need for further, especially quantitative, research in this field.

Key words: *personality disorders; narcissistic personality disorder; dissocial personality disorder; histrionic personality disorder; workplace; professional functioning*

1 ÚVOD

V odborném i laickém diskurzu jsou poruchy osobnosti převážně spojovány s problematickým chováním, narušením mezilidských vztahů a omezenou schopností jedince adaptovat se na požadavky sociálního prostředí. Tento jednostranně deficitní pohled však může zakrývat situace, v nichž určité osobnostní rysy spojené s poruchami osobnosti nepůsobí pouze jako handicap, ale mohou za specifických podmínek představovat i zdroj výhod v pracovním kontextu.

Předkládaná stať se zaměřuje právě na tuto méně akcentovanou perspektivu. Vychází ze zkušeností z pracovního prostředí a z rozhovorů s odborníky z praxe, které poukazují na případy, kdy vybrané rysy poruch osobnosti nepředstavovaly překážku profesního fungování, nýbrž mohly přispívat k dosažení pracovního úspěchu. Cílem textu je podpořit odbornou diskusi o možném přínosu osob s určitými rysy poruch osobnosti v profesních rolích, jež vyžadují specifické schopnosti, výkonové nastavení a sociální fungování.

Stať se soustředí na tři konkrétní poruchy osobnosti – narcistickou, histrionskou a disociální. Na jejich příkladu analyzuje, za jakých podmínek mohou vybrané rysy těchto poruch v pracovním prostředí působit nejen jako rizikový faktor, ale také jako potenciální zdroj profesního kapitálu.

2 PSYCHICKÉ PORUCHY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Vnímání duševních onemocnění, včetně poruch osobnosti, se historicky vyvíjelo od náboženských a démonologických interpretací směrem k medicínskému a psychologickému pojetí. Již Hippokrates chápal duševní choroby jako poruchu mozku a popsal souvislost mezi temperamentem a tělesnými dispozicemi (Hanák, Ivanová, Potomková, 2015), moderní klasifikace pak osobnost pojímají jako dynamickou organizaci psychobiologického systému, který moduluje adaptaci na zkušenost (Praško, 2009). Poruchy osobnosti představují hluboce zakořeněné, převážně stabilní vzorce myšlení, emocí a chování, jež se významně odchyľují od kulturních norem a vedou k obtížím v sociálním i pracovním fungování (DSM-5; MKN-10, 2023; Raboch et al., 2015).

Přestože jde o relativně častou problematiku v klinické praxi, v pracovním prostředí zůstávají poruchy osobnosti převážně skryté a obestřené stigmatem. Empirické studie ukazují, že veřejnost i přes rostoucí informovanost nadále spojuje duševní onemocnění především s nebezpečností a nespolehlivostí (Scarf et al., 2020). Stigma se významně promítá i do organizací: průzkum Americké psychiatrické asociace (APA, 2020) dokládá, že značná část zaměstnanců se obává hovořit o problémech duševního zdraví na pracovišti z důvodu možných sankcí či znevýhodnění. To komplikuje jak včasné vyhledání pomoci, tak otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci, liniovým managementem a HR.

Pro manažerskou praxi je přitom porozumění poruchám osobnosti dvojnásobně klíčové. Na jedné straně představují tyto poruchy rizikový faktor pro pracovní tým, kvalitu spolupráce, etické chování či bezpečnost práce. Na straně druhé mohou některé rysy – jako vysoká výkonová orientace, schopnost sebezprosažení, tolerance k zátěži či charisma – za určitých podmínek přispívat k profesnímu úspěchu a být v určitých rolích organizací implicitně oceňovány (např. v soutěživém prostředí vrcholového managementu nebo obchodu). Literatura zároveň ukazuje, že kontakt s osobami s duševním onemocněním a

jejich otevřené svědectví patří k nejúčinnějším cestám ke snižování stigmatizace (Borenstein, 2020), což je podstatná výzva i pro firemní kulturu a leadership.

2.1 Teorie vlivu narcistické, disociální a histrionské poruchy na pracovní prostředí

Navzdory postupnému posunu v odborném chápání duševních poruch přetrvává v běžné populaci odlišný pohled na psychické a somatické obtíže. Zatímco fyzická onemocnění jsou obvykle vnímána jako běžná součást života, psychické problémy bývají často chápány jako projev osobního selhání či nedostatečné odolnosti. Sdílení duševních obtíží je proto výrazně obtížnější než otevřená komunikace o tělesném zdraví. Výzkum Národního ústavu duševního zdraví ukazuje, že v české populaci by každý osmý respondent ukončil přátelství s člověkem s duševním onemocněním (Holinková, 2016). Stigma se přitom netýká pouze samotných pacientů, ale dopadá i na jejich blízké a pečující osoby (Scarf et al., 2020).

Profesor Graham Thornicroft v této souvislosti hovoří o „konspiraci mlčení“, kdy se lidé s duševními obtížemi obávají své problémy zveřejnit, což následně brání jak vyhledání péče, tak rozvoji kvalitních služeb. Upozorňuje, že i přes významný rozvoj psychiatrii a dostupnost účinné léčby se k odborné péči v Evropě dostává pouze menší část osob s duševním onemocněním a Česká republika není výjimkou (Holinková, 2016). Podobný obraz přináší i data z pracovního prostředí: průzkumy ukazují, že mnoho zaměstnanců se zdráhá hovořit o duševním zdraví či vyhledat odbornou pomoc z obavy před negativními kariérními důsledky (APA, 2020). Pro management to znamená, že významná část psychické zátěže a potenciálních rizik pro výkon i týmové fungování zůstává skryta.

Současně se potvrzuje, že osobní zkušenost a kontakt s lidmi s duševním onemocněním mohou stigmatizaci výrazně snižovat a podporovat ochotu k pomoci (Borenstein, 2020). Firemní politika duševního zdraví, leadership a HR praxe tak hrají klíčovou roli v tom, zda se pracovní prostředí stává zdrojem dalšího zátěže a mlčení, nebo naopak prostorem pro včasnou intervenci a realistické uchopení psychických obtíží – včetně poruch osobnosti.

V návaznosti na uvedený rámec se článek dále opírá o oficiální diagnostické klasifikace, zejména Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-10, 2023) a DSM-5,

které vymezují poruchy osobnosti jako hluboce zakořeněné maladaptivní vzorce chování a prožívání. Na tomto základě jsou následně analyzovány vybrané poruchy osobnosti z klastru B a jejich charakteristické rysy ve vztahu k pracovnímu a manažerskému kontextu.

2.2 Osobnostní struktura a profesní fungování u poruch osobnosti

Na pozadí diagnostických klasifikací poruch osobnosti stojí širší pojetí osobnosti jako výsledku interakce vrozených a získaných charakteristik. Strukturu osobnosti formuje jedinečná kombinace temperamentu – převážně vrozených dispozičních rysů – a charakteru, jenž vzniká v průběhu života jako důsledek učení, socializace a životních zkušeností. Poruchy osobnosti lze v tomto rámci chápat jako výrazné odchylky v temperamentových a charakterových rysech, které se projevují stabilními, jen obtížně měnitelnými vzorci chování a prožívání, přetrvávajícími typicky napříč životním cyklem, i když některé projevy ve vyšším věku mohou slábnout (Praško, 2009).

Temperament bývá definován jako relativně stabilní dispozice k emočním reakcím, míře citlivosti na podněty a typickému způsobu reagování. Je formován interakcí biologických a sociálních faktorů; výchova a sociální prostředí mohou jeho projevy částečně modulovat. Již Hippokrates rozlišoval základní temperamentové typy, pozdější koncepce – například Eysenckovo pojetí dimenzí extraverte–introverze a stability–instability – na tuto tradici navazují a doplňují ji o moderní empirické poznatky (Hanák et al., 2015; Praško, 2009).

Charakter představuje relativně stabilní organizační strukturu osobnosti, která se projevuje v hodnotách, způsobu rozhodování a typických vzorcích chování. Je významně utvářen ranými vztahovými zkušenostmi; psychoanalytická tradice zdůrazňuje vliv interakcí s klíčovými osobami v dětství a rozvoj obranných mechanismů. V současných přístupech je charakter chápán jako ta část osobnosti, která je lépe ovlivnitelná psychoterapií a výchovnými vlivy, zatímco temperament je považován za rigidnější složku, byť i ten může být sekundárně modulován prostředím, léčbou a dlouhodobými vztahy (Praško, 2009).

Výzkumy v oblasti behaviorální genetiky ukazují, že některé osobnostní rysy mají významnou dědičnou složku. Popisuje se například souvislost mezi polymorfismy v genu pro dopaminový receptor D4 a tendencí k vyhledávání

nových podnětů či odlišnou reaktivitou na stres a sociální interakce. Do formování sociálního chování vstupují i neurobiologické mechanismy, zejména oxytocinový a opiátový systém, které regulují vazbu, důvěru a prožívání odměny (Praško, 2009). Tyto poznatky potvrzují komplexní a interaktivní charakter vztahu mezi genetickými faktory, temperamentem, charakterem a výsledným chováním.

V pracovním kontextu je proto vhodné nahlížet úspěch jedince jako výsledek kombinace adaptivních i potenciálně maladaptivních osobnostních rysů. Některé studie naznačují, že specifické rysy typické pro určité poruchy osobnosti mohou v konkrétních profesích představovat výhodu. Davison a Furnham (2018) například popisují u profesionálních herců zvýšené rysy histrionské a narcistické poruchy osobnosti, které mohou usnadňovat výrazný emoční projev a schopnost přitahovat pozornost publika (Gubik & Vörös, 2023). Tyto rysy jsou v běžné populaci často hodnoceny negativně, v některých uměleckých profesích však mohou být funkční.

Podobně Dutton (2019) upozorňuje na kontinuu mezi tzv. „úspěšnou psychopatií“ a kriminálním chováním: rozhodující není pouze přítomnost psychopatických rysů, ale jejich míra, inteligence a kontext, v němž se projeví (DoctorRamani, 2021). Studie rozlišující „úspěšné“ a „neúspěšné“ psychopaty ukazují, že první skupina může vykazovat lepší exekutivní funkce a vyšší stresovou reaktivitu než jak nepsychopatické kontroly, tak „neúspěšní“ psychopati s kriminální anamnézou (Widom, 1977; Raine et al., 2004; Honzák, 2018). To naznačuje, že k adaptivnímu využití rizikových osobnostních rysů je nutná určitá úroveň kognitivních schopností a neurobiologické integrity systémů regulujících chování.

Z manažerského hlediska je důležité, že osobnostní rysy spojené s poruchami osobnosti mohou – za určitých podmínek – přispívat k vysokému výkonu v náročných profesích, které kladou důraz na rychlé rozhodování, nízkou emoční labilitu a toleranci k riziku. Ilustrativní jsou příklady profesí, jako je vrcholové řízení, letecké profese či vysoce soutěživé obory, kde se uplatňují jedinci se silnou výkonovou orientací, nízkou úzkostností a schopností chladného uvažování pod tlakem (Seznam, 2023). Tyto poznatky ale současně upozorňují na nutnost pečlivého etického a organizačního ukotvení – stejné rysy, které mohou podporovat výkon, mohou za jiných okolností zvyšovat riziko neetického jednání, konfliktů a dlouhodobého poškození organizace.

3 SLEDOVANÉ PORUCHY OSOBNOSTI V PRACOVNÍ OBLASTI

V následujících částech textu se proto zaměřujeme na vybrané poruchy osobnosti z klastru B a zkoumáme, jak konkrétní kombinace temperamentových a charakterových rysů může v pracovním prostředí fungovat jako rizikový faktor, ale také jako potenciální zdroj výkonnostního a kariérního kapitálu.

3.1 Histrionská porucha osobnosti: klinický obraz a profesní uplatnění

V návaznosti na obecná východiska o osobnostní struktuře a profesním fungování lze histrionskou poruchu osobnosti chápat jako konfiguraci rysů, které kombinují zvýšenou emoční reaktivitu, potřebu pozornosti a výraznou sebe-prezentaci. Honzák a Honzák (2018) ji popisují jako „příjemnou, avšak jen po určitou dobu“ – jedinec působí zpočátku atraktivně a zábavně, postupně však dochází k vyčerpání okolí neustálým tlakem na pozornost a dramatičnost projevů. Charakteristické jsou obtíže v přímočarém, analytickém myšlení, naopak výrazná imaginace, instinktivní jednání a dobrá intuice (Praško, 2009).

DSM-5 řadí histrionskou poruchu osobnosti mezi poruchy z klastru B. Diagnostická kritéria zahrnují trvalý vzorec nadměrné potřeby být středem pozornosti, teatrální a povrchní emoční projevy, tendenci k sexuálně provokativnímu chování, povrchní a nestálé vztahy, zvýšenou ovlivnitelnost, důraz na fyzický vzhled a trvalou potřebu potvrzení a obdivu (Raboch et al., 2015). Tyto projevy musí být dlouhodobé, konzistentní napříč situacemi a klinicky významně narušovat sociální či pracovní fungování; diagnostika náleží kvalifikovanému odborníkovi.

Etiologicky se předpokládá souhra vrozené emoční lability a specifické rodinné dynamiky. U geneticky disponovaného dítěte s intenzivními emočními reakcemi může nedostatek konzistentního uspokojování potřeb ze strany matky vést k idealizaci druhého rodiče a k fixaci na oidipovské úrovni. Silné emoce a exhibicionismus se postupně stávají nástrojem k získávání pozornosti a potvrzení, což se stabilizuje do charakteristického vztahového vzorce (Praško, 2009).

Z terapeutického hlediska se u stabilnějších pacientů uplatňuje psychodynamicky orientovaná či kognitivně-behaviorální psychoterapie, u labilnějších jedinců spíše podpůrná terapie. Ta poskytuje strukturu, emoční

stabilitu a pracuje s tendencemi k manipulaci a svádění, přičemž cílem není radikální změna osobnosti, ale redukce maladaptivních projevů a zlepšení vztahového a pracovního fungování (Praško, 2009).

Z hlediska pracovního uplatnění jsou rysy histrionské poruchy osobnosti ambivalentní. V tabulce 1 Davison a Furnham (2018) na vzorku 214 profesionálních herců ukazují, že herci – zejména divadelní – dosahují signifikantně vyšších skóre histrionských (a narcistických) rysů než obecná populace; efekt velikosti je u histrionské poruchy střední až vysoký. Tyto rysy se v herecké profesi jeví funkčně: usnadňují dramatický, expresivní emoční projev, schopnost přitáhnout pozornost publika a autenticky ztvárnit náročné emocionální situace. Stejně projevy však mohou být dysfunkční v rolích vyžadujících zdrženlivost, stabilitu a dlouhodobé, hluboké vztahy (např. administrativní či podpůrné pozice).

Histrionská porucha osobnosti tak představuje modelový příklad osobnostní konfigurace, u níž se rizikové rysy mohou ve specifických profesních kontextech – zejména v uměleckých oborech a profesích orientovaných na veřejnou prezentaci – částečně proměnit v profesní kapitál, za cenu zvýšených nároků na řízení vztahů, týmovou spolupráci a dlouhodobou psychickou stabilitu.

Tab. 1: Srovnání profesionálních herců a obecné populace na škálách dotazníku SCATI

Klastr B (dramatičtí)	Porucha osobnosti	Muži – herci průměr (SD)	Muži – neherci průměr (SD)	d	Ženy – herečky průměr (SD)	Ženy – neherečky průměr (SD)	d
	Disociální / antisociální	10,06 (2,99)	8,39 (2,59)	.60	8,68 (2,63)	7,89 (2,42)	.31"
	Hraniční	9,94 (2,89)	8,26 (2,59)	.61	9,82 (2,96)	8,59 (2,91)	.42**
	Histrionská	11,32 (2,85)	10,02 (2,73)	.46	12,49 (2,85)	10,43 (2,79)	.73
	Narcistická	11,52 (2,87)	10,71 (2,67)	.29'	11,65 (3,03)	10,29 (2,72)	.47

Zdroj: Upraveno dle Davison a Furnham, 2018

3.2 Narcistická porucha osobnosti: klinický obraz a pracovní uplatnění

Narcistická porucha osobnosti představuje konfiguraci rysů, v níž jedinec upřednostňuje idealizovaný obraz sebe sama před realistickým sebezpojetím. Touha po dokonalosti vytváří chronický nesoulad mezi ideálem a realitou, který vede k nespokojenosti, přecitlivělosti na kritiku a trvalé potřebě obdivu. Honzák a Honzák (2018) zmiňují jako ilustrativní příklady mediálně známé politické lídry, u nichž odborníci popisují zvýšené narcistické rysy.

DSM-5 popisuje narcistickou poruchu osobnosti (NPO) souborem stabilních vzorců chování: přehnaný pocit vlastní důležitosti, přesvědčení o jedinečnosti a nároku na zvláštní zacházení, fantazie o neomezeném úspěchu, moci, kráse či ideální lásce, potřeba nadměrného obdivu, instrumentální využívání druhých k dosažení vlastních cílů, nedostatek empatie, časté projevy žárlivosti a arogantní, naduté chování. Tyto projevy musí být dlouhodobé a významně narušovat sociální a pracovní adaptaci; diagnózu stanovuje kvalifikovaný odborník (Raboch et al., 2015).

Z etiologického hlediska Praško (2009) zdůrazňuje raná vývojová zranění sebedůvěry – opakované a intenzivní útoky na sebeúctu dítěte, které vedou k nestabilnímu sebezpojetí a potřebě kompenzace grandiózním self-obrazem. Projevy oscilují mezi nadhodnocováním a podhodnocováním sebe i druhých a mohou být komplikovány somatizačními, konverzními či disociativními symptomy. Jedinci často fabulují či inscenují situace, aby udrželi představu vlastní výjimečnosti. V podpůrné psychoterapii je klíčový bezpečný, stabilní terapeutický vztah; citlivě vedená konfrontace pomáhá korigovat nerealistická přesvědčení a rozvíjet realističtější sebezpojetí. Skupinová terapie může být užitečná, současně ale nese riziko posilování soutěživosti a potřeby být „expertem“ (Praško, 2009). Mediální příklady osob s diagnózou maligního narcismu, jako jsou autoři obsahů Dammi Delta či Kanika Batra, ukazují, že při dostatečné reflexi a terapeutické práci je možná částečná korekce chování a rozvoj sebereflexe.

V pracovním kontextu se narcistické rysy pojí s výraznou ambicí, orientací na moc a status. Klinická psycholožka Durvasula Ramani uvádí, že moc, dominance a ego jsou klíčovými motivačními faktory, které mohou podporovat kariérní postup do vrcholových funkcí (DoctorRamani, 2021). Empirické studie ukazují vyšší zastoupení osob s narcistickými rysy na pozicích CEO, v politice, právu,

showbyznysu a dalších vedoucích rolích. Yi-Xuan, Kong a Wen-Xing (2023) nacházejí souvislost mezi narcismem, kreativním sebehodnocením a organizačním kontextem: v prostředí podporujícím kreativitu se narcističtí jedinci více zapojují do tvořivých procesů, zatímco nedostatek podpory vede k útlumu motivace a jejich přehnané ego může brzdit učení z kreativních zkušeností. Gubik a Vörös (2023) popisují u podnikatelů s narcistickými rysy vyšší sklon k kompulzivní práci a darwinovsky pojatou motivaci zaměřenou na výkon a zisk, což může nepřímo zvyšovat podnikatelskou výkonnost.

Narcistické rysy se výrazně uplatňují i v mediálním a zábavním průmyslu. Yushkevich (Hotpsychologies, 2021) upozorňuje na vysokou prevalenci narcistických charakteristik u influencerů na sítích typu Instagram či YouTube. Yong a Pinsky (2006) prokázali, že celebrity tvoří výrazně narcističtější skupinu než jiné populace; vyšší míru narcismu vykazují zejména ženy a účastníci reality show, kteří jsou atraktivní pro producenty právě schopností vytvářet drama a přitahovat pozornost. Reality show tak mohou sloužit jako „vstupní brána“ do odvětví, kde fantazie o slávě a moci – typické pro narcisty – nacházejí konkrétní scénu. Studie nenašla rozdíl v míře narcismu podle délky kariéry, což může odrážet jednak předvýběr osob s již existujícími narcistickými sklony, jednak jejich rychlou stabilizaci na počátku kariéry (Yong a Pinsky, 2006).

Celkově lze narcistickou poruchu osobnosti chápat jako osobnostní konfiguraci, která zvyšuje riziko vztahových konfliktů, etických dilemat a zneužívání moci, současně však – v určitém organizačním a kulturním kontextu – může podporovat kariérní vzestup, kreativitu a vysokou výkonnost. Pro management a HR z toho plyne nutnost vnímat narcistické rysy jak jako potenciální zdroj výkonu a inovace, tak jako faktor vyžadující jasné etické rámce, supervizi a kulturu, která limituje destruktivní formy sebestřednosti.

3.3 Disociální porucha osobnosti: psychopatie mezi rizikem a funkčností

Disociální (antisociální) porucha osobnosti je v odborném i laickém diskurzu často ztotožňována s pojmem „psychopatie“, ačkoliv historicky označuje širší okruh poruch duševní činnosti. Podle Honzáka a Honzáka (2018) zahrnoval pojem psychopatie nejen disociální, ale i další poruchy osobnosti (např. narcistickou, histrionskou či paranoidní). Moderní diagnostické systémy (MKN-10, DSM-5) termíny „psychopatie“ a „sociopatie“ nevyužívají jako samostatné

diagnózy; jejich obsah je zachycen zejména v rámci antisociální/disociální poruchy osobnosti (Raboch et al., 2015). V rámci populární psychologie se někdy rozlišuje „psychopat“ jako biologicky více podmíněný typ a „sociopat“ jako výraz vlivu prostředí (MedCircle, 2018), v klinické praxi je však důraz kladen především na konkrétní rysy a chování.

DSM-5 popisuje antisociální poruchu osobnosti jako trvalý vzorec porušování práv druhých, nerespektování sociálních a právních norem, klamavosti, impulzivity, agresivity, bezohlednosti k bezpečí vlastní i cizí, chronické nezodpovědnosti a nedostatku viny či lítosti. Typické jsou rané projevy poruch chování v dětství a adolescenci, které předcházejí plně rozvinutému obrazu poruchy v dospělosti (Raboch et al., 2015). Absence strachu, nízká frustrační tolerance, manipulativita a chladný, instrumentální vztah k lidem patří k jádrovým charakteristikám (Honzák & Honzák, 2018).

Etiologicky jde o typický model „gene–environment interaction“. Výzkumy ukazují významnou roli dědičnosti a současně vliv rané deprivace, nekonzistentní či nepřátelské výchovy, zanedbávání a fyzického či sexuálního zneužívání (Praško, 2009). Popisovány jsou i neurobiologické koreláty – poruchy serotonergního a noradrenergního systému spojené s impulzivitou a agresivitou, perinatální komplikace, neurologické příznaky v dětství a komorbidita s ADHD. Kazuistika Beth Thomas, známá z dokumentu *Child of Rage*, ilustruje, jak kombinace těžké rané traumatizace a emoční deprivace může vést k extrémně callóznímu a agresivnímu chování, ale zároveň ukazuje, že intenzivní, strukturovaná terapeutická intervence může u části pacientů vést k významné změně (Law & Crime Network, 2022; Praško, 2009).

Psychoterapeutická práce s disociální poruchou osobnosti je obecně považována za obtížnou a prognosticky méně nadějnou. Cílem nebývá „změna osobnosti“ v plném slova smyslu, ale redukce nepřizpůsobivého chování, zvýšení míry odpovědnosti a schopnosti reflektovat důsledky vlastních činů. Terapeut musí zohlednit častou tendenci k manipulaci a účelovosti, pracovat s jasně vymezeným rámcem, důsledností a konfrontací, která směřuje k uvědomění dlouhodobých dopadů životního stylu (Praško, 2009). Motivace ke změně bývá křehká a často vázaná na vnější tlak (soud, zaměstnavatel, partner), přesto existují případy, kdy vnitřní konflikt a postupně rozvinutá dysforie mohou stimulovat reálnou změnu chování.

V oblasti profesního fungování je užitečný Duttonův model „mixážního pultu“ psychopatických rysů, který upozorňuje na variabilní „nastavení“ dimenzí, jako je nebojácnost, chladnokrevnost, impulzivita, sebevědomí, soustředěnost, šarm, omezená empatie či nedostatek svědomí (Dutton, 2019). Při určité kombinaci a intenzitě mohou tyto rysy – v kontextu dostatečné kognitivní kapacity a základních prosociálních limitů – podporovat výkon v profesích vyžadujících rychlé rozhodování pod tlakem, nízkou emoční labilitu a toleranci k riziku (např. management, právo, urgentní medicína, policie, pilotáž). Rozhovor leteckého lékaře Melechovského ilustruje, jak může omezená emocionalita a vysoká chladnokrevnost přispívat k mimořádnému výkonu v extrémně zátěžových situacích, aniž by nutně znamenala kriminální chování (Seznam, 2023).

Disociální porucha osobnosti tak představuje extrémní a převážně maladaptivní konfiguraci rysů, která je spojena s vysokým rizikem pro okolí i společnost. Současně však výzkumy i kazuistiky ukazují, že některé psychopatické rysy – v „nastavení“ blíže středu kontinua a za podmínek jasných norem, kontroly a etického rámce – mohou být v určitých profesních rolích částečně funkční. Pro management to znamená nutnost citlivě rozlišovat mezi „výkonnostní výhodou“ a potenciálem k destruktivnímu, institucionálně i společensky škodlivému jednání.

4 METODOLOGIE

Výzkum byl realizován kvalitativní metodologií formou šesti polostrukturovaných rozhovorů s psychology a psychoterapeuty, kteří mají zkušenost s diagnostikou poruch osobnosti i s pracovním uplatněním těchto klientů. Výběr respondentů byl záměrný – podmínkou byla odborná praxe v oblasti klinické psychologie či psychoterapie a ochota reflektovat zkušenosti z praxe. Odborníci byli osloveni prostřednictvím profesních webů a platform.

Rozhovory byly vedeny osobně, což umožnilo pružně reagovat na odpovědi respondentů a prohlubovat vybraná témata. Polostrukturovaný formát kombinoval jednotný soubor klíčových otázek s možností rozvíjet nové, v průběhu rozhovoru emergentní okruhy. Záznamy byly analyzovány pomocí tematické analýzy se zaměřením na identifikaci klíčových motivů, odborných postřehů a shod či rozdílů mezi respondenty; vzhledem k expertnímu charakteru výpovědí nebylo využito detailní otevřené kódování. Interpretace

probíhala v kontextu zkoumaného tématu a současné odborné literatury. Počet šesti rozhovorů odpovídá logice kvalitativního šetření s expertním vzorkem, kde je běžné pracovat s menším počtem účastníků (Reichel, 2009).

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V průběhu expertních rozhovorů byla diskutována problematika poruch osobnosti z klastru B – disociální, narcistické a histrionské – s důrazem na jejich projevy v pracovním prostředí, vztah k profesnímu úspěchu a možnosti jejich identifikace a terapeutického ovlivnění. Rozhovory byly z důvodu ochrany soukromí anonymizovány a respondenti jsou označeni písmeny abecedy.

Tematické okruhy rozhovorů zahrnovaly zejména:

- výskyt a rozpoznávání poruch osobnosti v pracovním prostředí,
- potenciální užitečnost rysů narcistické, disociální a histrionské poruchy v profesním kontextu,
- specifika narcistických rysů v obchodní sféře,
- uplatnění histrionských rysů v uměleckých profesích,
- podmínky profesního úspěchu jedinců s narcistickými a disociálními rysy,
- úroveň povědomí HR pracovníků o duševních poruchách,
- vliv pracovního prostředí na stav osob s poruchou osobnosti,
- možnosti a délku léčby,
- výskyt psychopatických rysů na pracovišti a jejich spojitost s „hrdinským“ chováním,
- vztah mezi inteligencí a poruchami osobnosti,
- vhodné profesní směřování osob s narcistickými, disociálními a histrionskými rysy,
- pozitivní aspekty těchto rysů,
- možná rizika pro pracovní kolektiv,
- přístupy k osobám s duševní poruchou v organizacích.

5.1 Sumarizace výstupů z polostrukturovaných rozhovorů:

Výhody rysů poruch v profesním prostředí

Respondenti se shodovali, že některé rysy typické pro poruchy osobnosti mohou mít v určitém pracovním kontextu funkční potenciál. U **narcistických rysů** byla akcentována potřeba uznání, sebejisté vystupování a výkonová orientace, které mohou přispívat k úspěchu ve vedoucích funkcích, podnikání a ve veřejně exponovaných rolích. **Disociální rysy** byly spojovány se schopností rychlého a rozhodného jednání, vyšší odolností vůči stresu a nižší emoční zátěží, což může být využitelné v krizovém managementu, vysoce zátěžových technických oborech či profesích s vysokou mírou odpovědnosti. **Histrionské rysy**, zejména potřeba pozornosti a dramatický, expresivní projev, byly vnímány jako výhodné především v uměleckých a kreativních profesích (divadlo, film, performance).

Rizika spojená s nevhodným pracovním zařazením

Současně bylo opakovaně zdůrazněno, že nevhodné pracovní zařazení osob s výraznými poruchovými rysy představuje významné riziko pro fungování týmu i organizace. Pokud pracovní role neodpovídá osobnostnímu nastavení jedince, zvyšuje se pravděpodobnost konfliktů, narušení vztahů a destabilizace pracovního klimatu. Za klíčové bylo označeno:

- kvalitní porozumění osobnostním rysům,
- respektování profesních preferencí dané osoby (zda vůbec chce působit v roli, kde by její rysy mohly být funkční),
- a zohlednění **závažnosti poruchy** na kontinuu od rysů po plně rozvinutou diagnózu, která zásadně určuje míru reálné pracovní funkčnosti.

Nutnost edukace personalistů a managementu

Z rozhovorů vyplynulo, že mnoho HR pracovníků a liniových manažerů nedisponuje dostatečným psychologickým zázemím k tomu, aby poruchy osobnosti a jejich dopady včas rozpoznali. Přitom právě tito aktéři často rozhodují o výběru, zařazení a další kariérové trajektorii zaměstnanců. Odborníci proto zdůrazňovali potřebu systematického vzdělávání HR a managementu v oblasti osobnostní patologie, a to nikoli za účelem klinické

diagnostiky, ale pro základní orientaci, prevenci rizik a včasné přivolání odborné pomoci.

Shody mezi respondenty

- Všichni respondenti akcentovali **význam povědomí o poruchách osobnosti v pracovním prostředí** a nutnost alespoň základní orientace personálních pracovníků v této problematice.
- Panovala shoda, že **vybrané rysy poruch osobnosti mohou být v určitých profesích užitečné** (např. narcistické rysy u úspěšných profesionálů v obchodní sféře, histrionské v umění, disociální v krizových rolích).
- Všichni také zdůraznili nutnost **individuálního přístupu** k osobám s poruchou osobnosti a důležitost **jasně nastavených hranic** v pracovních vztazích.
- Shodně byla formulována potřeba, aby HR pracovníci měli základní znalosti o typech poruch osobnosti a jejich možných dopadech; lišili se však v názoru na rozsah této kompetence.

Neshody mezi respondenty

- Rozcházely se názory na **vliv pracovního prostředí na stav osob s poruchou osobnosti**. Část respondentů zdůrazňovala spíše negativní dopad zátěžového či toxického prostředí, jiní upozorňovali, že pro některé jedince může být právě vysoce konkurenční či konfliktní prostředí subjektivně atraktivní.
- Odlišné postoje se objevily také k otázce **úspěšnosti disociálních a narcistických jedinců** v kariéře. Někteří odborníci považovali tyto osobnostní konfigurace za potenciálně výhodné v určitých rolích, jiní akcentovali především jejich destruktivní vliv na tým a organizační kulturu.
- Neshoda panovala i v pohledu na **pozitivní aspekty poruch osobnosti**. Část respondentů připouštěla, že určité rysy mohou přispívat k výkonu či kreativitě, jiní zdůrazňovali primárně klinické a vztahové dopady a potřebu léčby a řízení symptomů.
- Lišil se také názor na to, **do jaké míry by HR pracovníci měli být schopni poruchy osobnosti identifikovat**. Jedna skupina považovala klinickou

diagnostiku jednoznačně za doménu odborníků, druhá očekávala, že HR alespoň orientačně rozpozná varovné signály a adekvátně na ně zareaguje.

6 DISKUSE

Výsledky kvalitativního šetření podporují teoretický předpoklad, že **vybrané rysy poruch osobnosti mohou být za určitých podmínek v pracovním prostředí funkční**, pokud jsou v mírné podobě a v souladu s požadavky konkrétní role. Nejde tedy o výhodnost samotné poruchy, ale o částečné „zúročení“ některých temperamentových a charakterových rysů na kontinuálním spektru od normality k patologii (Praško, 2009). V souladu s výzkumy Davison a Furnham (2018) či Gubik a Vörös (2023) respondenti popisovali, že narcistické, histrionské či disociální rysy mohou přispívat k výkonu v profesích založených na soutěži, sebe-prezentaci, rychlém rozhodování a toleranci k riziku, typicky v obchodu, podnikání, managementu, umění či vysoce zátěžových profesích (pilot, chirurg, krizový management; srov. Dutton, 2019; Seznam, 2023).

Z rozhovorů zároveň jednoznačně vyplynulo, že **osobu je nutné vnímat jako celek** – nejen skrze diagnostickou kategorii, ale s ohledem na míru sebepoznání, schopnost reflexe a ochotu pracovat na sobě. To je v souladu s dimenzionálním pojetím osobnosti a poruch osobnosti v moderní literatuře, která zdůrazňuje variabilitu míry maladaptivity a význam osobní motivace pro změnu (Praško, 2009). Někteří respondenti uváděli, že u jedinců s průměrným intelektem a stabilnějším zázemím lze pozorovat značnou pracovní přizpůsobivost, pokud jsou jejich rysy v souladu s charakterem pozice – mohou těžit z kreativity, vysoké výkonové orientace, schopnosti přesvědčit či detailismu, byť za cenu zvýšeného rizika pro vztahovou oblast.

Diskuse nad rolemi HR a managementu ukazuje, že **posílení povědomí o poruchách osobnosti v organizacích je klíčové**, ale má své hranice. Ve shodě s předchozí částí textu o stigmatu a diagnóze duševních poruch respondenti zdůrazňovali, že klinická diagnostika musí zůstat v kompetenci odborníků; HR může realisticky pracovat pouze s rozpoznáním problémových vzorců chování a s včasným zapojením klinického psychologa. Současně zazníval pragmatický pohled: v kontextu pracovního pohovoru může být sebeprezentace natolik „upravená“, že formální testy ani rozhovor nezachytí poruchovou dynamiku – rysy se často projeví až v průběhu zaměstnání.

Na výsledky lze nahlížet také ve světle konceptu „úspěšných“ versus „neúspěšných“ psychopatů (Widom, 1977; Raine et al., 2004; Honzák, 2018). Respondenti popisovali, že jedinci s výraznějšími disociálními rysy mohou v určitých profesích (chirurg, pilot, CEO) podávat špičkový výkon, pokud disponují dostatečnou intelektovou kapacitou, exekutivními funkcemi a jsou pevně ukotveni v jasném etickém a organizačním rámci. Tato zjištění jsou v souladu s Duttonovým (2019) chápáním psychopatických rysů jako „mixážního pultu“, jehož nastavení rozhoduje, zda budou rysy využity prosociálně či destruktivně.

Respondenti se neshodovali v tom, **do jaké míry lze projevy poruch osobnosti zmírnit**. Část z nich akcentovala možnost určitého ústupu projevů při vhodné kombinaci terapie, sebepoznání a dobrého pracovního zařazení, druhá část zdůrazňovala spíše rigiditu těchto struktur a možnost pouze dílčího zklidnění symptomů. Shoda však panovala v tom, že nevhodné nebo toxické pracovní prostředí stav osob s poruchou osobnosti spíše zhoršuje – což koresponduje s poznatky o vlivu psychosociálního stresu a raných vztahových zkušeností na vývoj a průběh poruch osobnosti (Praško, 2009; Law & Crime Network, 2022).

Za důležitý moment lze považovat také **překlenutí patologizujícího pohledu**: několik respondentů v souladu s moderním chápáním duševních poruch připomínalo, že porucha osobnosti může být v určitém smyslu adaptací na extrémně nepříznivé životní podmínky – tedy spíše „cena za přežití“ než osobní selhání. Tento přístup navazuje na dřívější část textu o stigmatu duševních onemocnění a potřebě vytvářet ve firmách prostředí, které kombinuje jasná pravidla s možnostmi podpory (Scarf et al., 2020; APA, 2020).

Celkově lze uzavřít, že zjištění jsou **v souladu s teoretickým rámcem článku**: potvrzují, že osobnostní rysy – včetně rysů typických pro poruchy osobnosti – se v pracovním kontextu projevují na kontinuu od vysoce maladaptivních po částečně funkční, přičemž klíčovou roli hraje kombinace genetických predispozic, zkušeností, pracovního prostředí a míry sebepoznání. Studie zároveň otevírá prostor pro další výzkum, zejména kvantitativní ověření těchto závěrů ve větších souborech a hlubší analýzu specifických profesních skupin (např. vrcholový management, vysoce rizikové profese či kreativní odvětví), kde se – jak ukazují práce Davison a Furnham (2018), Yong a Pinsky (2006) nebo Gubik a Vörös (2023) – určité rysy poruch osobnosti vyskytují nápadně často.

7 ZÁVĚR

Poruchy osobnosti nepředstavují automatickou překážku pracovního uplatnění. Výsledky ukazují, že za určitých podmínek mohou vybrané rysy – v mírné až střední intenzitě a při vhodném profesním zařazení – přispívat k výkonu a kariérnímu růstu. Nejde však o „výhodnost“ samotné poruchy, ale o využití specifických temperamentových a charakterových rysů, pokud jsou rozpoznány, pochopeny a zasazeny do jasného organizačního a etického rámce. Pro organizace z toho plyne nejen možnost pracovat s potenciálem atypických osobnostních profilů, ale také odpovědnost za jejich adekvátní výběr, řízení a podporu prostřednictvím mezioborové spolupráce klinických psychologů, HR a managementu.

Cílem článku bylo přispět k hlubšímu porozumění osobám s poruchami osobnosti a otevřít prostor pro reflektování jejich možného profesního uplatnění. Teoretická část shrnula definici, etiologii a terapeutické přístupy k poruchám osobnosti a nastínila, jak mohou specifické rysy – včetně narcistických, disociálních a histrionských – vstupovat do pracovního fungování. Zvláštní pozornost byla věnována otázce diagnostiky a možnosti pouze orientační identifikace rizikových rysů v rámci výběrových řízení, která musí zůstat oddělena od klinické diagnostiky.

Empirická část se zaměřila na tři poruchy osobnosti z klastru B (narcistickou, disociální a histrionskou) a na základě expertních rozhovorů analyzovala jejich specifické charakteristiky, potenciální přínosy a rizika v pracovním prostředí. Rozhovory poskytly detailní vhled do toho, za jakých okolností mohou tito jedinci vynikat – například v obchodních, manažerských, kreativních či vysoce zátěžových profesích – a kdy naopak představují výrazné riziko pro tým, organizační kulturu a vlastní zdraví. Opakovaně byla zdůrazněna nutnost individuálního přístupu, jasně nastavených hranic a práce s prostředím, které může projevy buď tlumit, nebo naopak eskalovat.

Závěrem lze konstatovat, že poruchy osobnosti nesou jak negativní, tak potenciálně využitelné aspekty. Nevhodné pracovní zařazení může vést k neuspokojivým výkonům a zhoršení psychického stavu, naopak dobře zvolená role a podpůrné prostředí mohou některé projevy zmírnit a umožnit produktivní využití silných stránek. Zjištění této studie podporují předpoklad, že vztah mezi osobnostní strukturou a pracovním výkonem je komplexní a

dimenzionální, nikoli černobílý. Současně ukazují potřebu rozsáhlejších, kombinovaných (kvalitativně–kvantitativních) výzkumů zaměřených na interakci mezi rysy poruch osobnosti, typem profese a charakteristikami pracovního prostředí, které by mohly dále zpřesnit praktická doporučení pro management a HR.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BORENSTEIN, Jeffrey, 2020. Stigma, Prejudice and Discrimination Against People with Mental Illness. In: Psychiatry.org [online]. 30. 8. 2020 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.psychiatry.org/patients-families/stigma-and-discrimination>
- [2] DUTTON, Kevin a MCNAB, Andy, 2021. Psychopatův průvodce na cestě k úspěchu. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1738-1.
- [3] DUTTON, Kevin, 2019. Moudrost psychopatů: svatí, špióni a sérioví vrazi. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1462-5.
- [4] HOLINKOVÁ, Petra, 2016. Duševní nemoc je stále společenským stigmatem, lidé se bojí ji přiznat, říká profesor psychiatrie Thornicroft. In: Irozhlas.cz [online]. 6. 11. 2016 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/clovek/dusevni-nemoc-je-stale- spolecenskym-stigmatem-lide-se-boji-ji-priznat-rika_1611060809_
- [5] PRAŠKO, Ján, 2009. Poruchy osobnosti. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-558-5.
- [6] RABOCH, Jiří et al., 2015. DSM-5®: diagnostický a statistický manuál duševních poruch.
- [7] MKN-10, 2023. Poruchy osobnosti a chování u dospělých. Mkn10.uzis.cz [online] © 2023 [cit. 2024-02-07]. Dostupné z: <https://mkn10.uzis.cz/prohlizec/F60-F69>
- [8] SCARF, Damian et al., 2020. Association of Viewing the Films Joker or Terminator: Dark Fate With Prejudice Toward Individuals With Mental Illness. JAMA Netw Open [online]. 3(4) [cit. 2024-02-05]. DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2020.3423. Dostupné z: <https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2764842>

- [9] REICHEL, Jiří, 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Sociologie. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [10] WIDOM, Cathy, 1977. A methodology for studying non-institutionalized psychopaths. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(4), 674–683. DOI: 10.1037/0022-006X.45.4.674.
- [11] RAINE, Adrian et al., 2004. Hippocampal structural asymmetry in unsuccessful psychopaths. *Biological Psychiatry*, 55(2), 185–191. DOI: 10.1016/s0006-3223(03)00727-3.
- [12] HANÁK, Přemysl, IVANOVÁ, Kateřina a POTOMKOVÁ, Jarmila, 2015. Hippokratés z Kóu- zakladatel moderní medicíny. *Pediatric pro praxi* [online]. 16(3), 201-202
- [13] HONZÁK, Radkin a HONZÁK, František, 2018. Čas psychopatů. Praha: Galén. ISBN 978- 80-7492-384-5.
- [14] SEZNAM, 2023. Nejlepší piloti trpí psychopatií - vrozenou vývojovou vadou, kdy je nesvazují emoce a strach. In: Stream.cz [online]. 15. 1. 2023 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/o-letadlech-a-letani/lekar-nejlepsi-piloti-trpi-psychopatii-vrozenou-vyvojovou-vadou-kdy-je-nesvazuji-emoce-a-strach-64525907>
- [15] DAVISON, Mark a FURNHAM, Adrian, 2018. The personality disorder profile of professional actors. *American Psychological Association*, 7(1), 33–46. DOI: 10.1037/ppm0000101.
- [16] GUBIK, S. Andrea a VÖRÖS, Zsófia, 2023. Why narcissists may be successful entrepreneurs: The role of entrepreneurial social identity and overwork. *Journal of Business Venturing Insights*, 19. DOI: 10.1016/j.jbvi.2022.e00364
- [17] DOCTORRAMANI, 2021. Narcissists & success. In: Youtube.com [online]. 12. 1. 2021 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=5rz9cYztT0I>

AUTOŘI

Bc. Lenutsa Hrihor

PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ph.D., MBA, Centrum aplikované psychologie, Vysoká škola NEWTON; Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, email: barbora.pankova@newton.univesity, barbora.pankova@pedf.cuni.cz

AUTHORS

Bc. Lenutsa Hrihor

PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ph.D., MBA, Centre for Applied Psychology , NEWTON University; Faculty of Education, Charles University, email: barbora.pankova@newton.university, barbora.pankova@pedf.cuni.cz

FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN ALGERIA: A MACRO-TERRITORIAL APPROACH TO ANALYZING ENTREPRENEURIAL INTENTIONS

Ibrahim ZAIMEN, Abdelkrim Zoheir HADEFI

Abstract: *This paper examines the spatial and structural dynamics of female entrepreneurship in Algeria using a macro-territorial analytical framework. The study relies on secondary data from the National Commercial Register (CNRC) covering the period 2007–2023, including information on business ownership, geographic location, sectoral activity, and firm characteristics. The results show that, despite a significant increase in the absolute number of female entrepreneurs, their relative share declined from 9.49% to 7.08%, reflecting persistent gender disparities. The analysis reveals a dual territorial structure: higher relative participation rates in peripheral regions, associated with necessity-driven entrepreneurship, and a concentration of female entrepreneurs in absolute terms within major urban centres, where access to resources is greater but gender gaps remain pronounced. Entrepreneurial activity is largely driven by young women aged 19–28, although recent trends indicate increased vulnerability to economic fluctuations. In addition, female leadership remains limited, with women accounting for only 6.53% of business managers, heavily concentrated in metropolitan areas. Overall, the findings highlight a spatially polarised and structurally constrained pattern of female entrepreneurship in Algeria, underscoring the need for territorially differentiated and gender-sensitive public policies to foster more inclusive economic participation.*

Keywords: *Female entrepreneurship, Entrepreneurial intentions, Regional disparities, Algeria, Territorial ecosystems, Innovation.*

JEL classifications: *L26, R11, J16, O18.*

1 INTRODUCTION

Entrepreneurship is increasingly conceptualized as a fundamental driver of economic development and social transformation, contributing to productivity growth, employment generation, and innovation dynamics (Alexander, Inna, & Valentina, 2019). Its impact goes far beyond simple economics, as it constitutes a vital force for empowerment, social cohesion and broader societal change. Within this landscape, female entrepreneurship has emerged as a rapidly growing field for both researchers and policymakers, highlighting the immense potential of women to actively shape economic development. Since the 1980s, the number of women starting businesses has grown remarkably across the globe (Tahir Metaiche & Bendiabdellah, 2016), fuelling a deep academic interest in what drives this participation and what forms it takes. According to the World Bank (2020), women own only about one in three businesses globally, approximately 33 per cent, with regional maps shifting from 18 per cent in South Asia to as high as 50 per cent in Latin America and the Caribbean. The ILO (2025) further notes that while women lead roughly a third of micro, small and medium enterprises in developing nations, they account for only 25 per cent of formal businesses worldwide. Moreover, the GEM (2024) points out that in most studied economies, men are still significantly more likely than women to launch a business, representing a gap of at least five percentage points in 27 per cent of these countries, including nine high-income nations. This trend is not just about changing economic structures; it represents a fundamental shift in mindsets and a redefinition of women's roles within the global workforce.

From a theoretical standpoint, entrepreneurial intention has been primarily examined through micro-level and behavioral lenses, rooted in psychological theories of individual choice. The prevailing model is the Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991), which conceptualizes entrepreneurial intention as a function of three determinants: individual attitudes, subjective norms, and perceived behavioral control. These models, further developed by the work of Shapero & Sokol (1982), led to various measurement tools, such as the Entrepreneurial Intention Questionnaire (Liñán & Chen, 2009), which has been validated across different cultures. While these approaches have successfully shed light on the cognitive and motivational sides of entrepreneurship, they often rely on direct surveys that are difficult to scale and do not always link

individual intent to hard economic data. In Algeria, where representative survey data is scarce, it is necessary to look beyond psychometric frameworks and find empirical indicators that can be measured at a national level. Essentially, we are moving from "stated intention" to "revealed intention", which can be observed through the actual behaviour of registering and starting a business. This is the core objective of the present study, which proposes a macroeconomic and territorial lens to measure female entrepreneurial intention by analysing registration data from the National Commercial Register (CNRC). By treating these records as a collective indicator of women's propensity to venture into business, we can observe the institutional realisation of individual will within a specific environment, aligning with the frameworks of the Global Entrepreneurship and Development Index (Ács & Szerb, 2011).

Furthermore, examining this revealed intention through a territorial prism allows us to question how effective public support systems truly are when faced with local realities. In a country like Algeria, where service and trade activities are heavily concentrated in northern urban hubs, understanding the spatial distribution of female-led startups is crucial. It helps us determine whether entrepreneurship is a choice of opportunity driven by economic density, or a response of necessity triggered by the lack of local employment options.

The real value of this approach lies in its ability to bridge the gap between behavioral and structural dimensions. By tracking the dynamics of female business registrations across different sectors, regions, and time periods, we can map the geography of female entrepreneurship in Algeria. This mapping helps identify the deep-seated spatial and structural inequalities that persist. These disparities, which reflect unequal access to resources and economic opportunities, provide a vital framework for designing more targeted, localized public policies to support women in business.

2 LITERATURE REVIEW

Female entrepreneurship is attracting growing interest in economic literature due to its potential to stimulate inclusive growth, reduce poverty and strengthen social cohesion. However, despite this recognition, the dynamics underlying women's entrepreneurial intention remain only partially understood. This literature review aims to address this gap by offering a critical

and contextualised reading of research on female entrepreneurial intention worldwide, particularly in developing countries, Africa and Algeria. It seeks to identify the determinants of this intention, analyse the persistent structural and cultural barriers, and highlight research paths that could enrich the understanding of this phenomenon. Generally speaking, studies show that entrepreneurial attitudes and intentions constitute a fundamental driver of economic development (Jena, 2020; Molino et al., 2018). Nevertheless, gender inequalities remain a major obstacle to women's full participation in entrepreneurial activity, and recent research highlights the decisive role of skills, learning motivation, innovation, and psychological traits that foster entrepreneurial curiosity and passion.

In developing countries, female entrepreneurs play a key role in job creation, poverty reduction and social transformation, where entrepreneurship often emerges as a path to resilience and economic autonomy in the face of insufficient formal employment. However, most of these countries are still characterised by patriarchal structures that limit women's mobility and autonomy, with the most cited constraints involving gender discrimination, difficulties in accessing credit and training, conflicts between professional and family life, and a weak institutional framework (Yadav & Unni, 2016). On the African continent, the female entrepreneurial dynamic is particularly significant, as Sub-Saharan Africa boasts the highest entrepreneurship rates in the world (GEM, 2013). This vitality is rooted in a historical tradition of female entrepreneurship, with studies showing that women contribute decisively to innovation, job creation and poverty reduction. Nonetheless, the literature on entrepreneurial intention in Africa remains limited and often descriptive, frequently neglecting the analysis of psychological and institutional determinants.

In Algeria, this dynamic unfolds within a context of ongoing economic transition, characterized by a strategic policy orientation toward the diversification of the productive base and the increased integration of women into the formal economy through targeted support mechanisms (Ait kaci azzou & Oussedik, 2024). By launching income-generating ventures, Algerian female entrepreneurs are playing a direct role in these changes, helping to tackle unemployment and reduce poverty. Nevertheless, as Ait kaci azzou & Oussedik (2024) point out, the real impact of their work depends on whether they can

navigate a tough landscape of administrative, financial and sociocultural hurdles that often threaten the long-term survival of their businesses.

Furthermore, this integration into the economy is far from uniform. Serious barriers still remain, particularly regarding access to funding, professional training and business networks, alongside social norms that continue to be quite restrictive (Ouyahia & Touil, 2023). Typically, these entrepreneurs lead small-scale, individual projects, often sparked by a mix of financial necessity and a personal drive for independence. Yet, even as their importance is increasingly acknowledged, research on the subject stays somewhat disconnected, frequently relying on narrow samples or purely qualitative methods, which makes it difficult to get a full picture of the situation (Ouadah Rebrab, 2016).

In light of these limitations, it is essential to move beyond predominantly descriptive approaches toward a more rigorous and evidence-based analysis of female entrepreneurship in Algeria. To this end, the present study mobilizes secondary data from the National Commercial Register and adopts a territorial and macroeconomic perspective to assess both the magnitude and spatial distribution of women's entrepreneurial activity. By grounding the analysis in empirical evidence, the research seeks to transcend generalizations in the literature and provide a robust basis for the design of more effective, gender-responsive public policies.

3 METHODOLOGY AND DATA SOURCES

The adopted methodological approach is based on the exploitation of secondary data, primarily sourced from the National Commercial Register (CNRC). These sources provide a robust empirical foundation for understanding the scale, structure and territorial distribution of female entrepreneurship in Algeria. The information extracted from the CNRC includes the gender of the owner or manager, geographical location at the levels of wilaya and municipality, the legal form of the business, the economic activity code (NAE), as well as registration and cancellation dates. From these variables, several synthetic indicators will be developed to measure the female entrepreneurial dynamic, including the female registration rate by wilaya and sector, female entrepreneurial density (the number of women-led businesses per 10,000 inhabitants), the growth rate of new female registrations over a given period,

and the relative share of women within the total number of registered businesses. These indicators will enable the creation of thematic maps using geomatic tools to identify areas of entrepreneurial concentration, emerging territories and regions lacking female dynamism. Consequently, this process aims to highlight regional and sectoral disparities regarding women's participation in entrepreneurial activity.

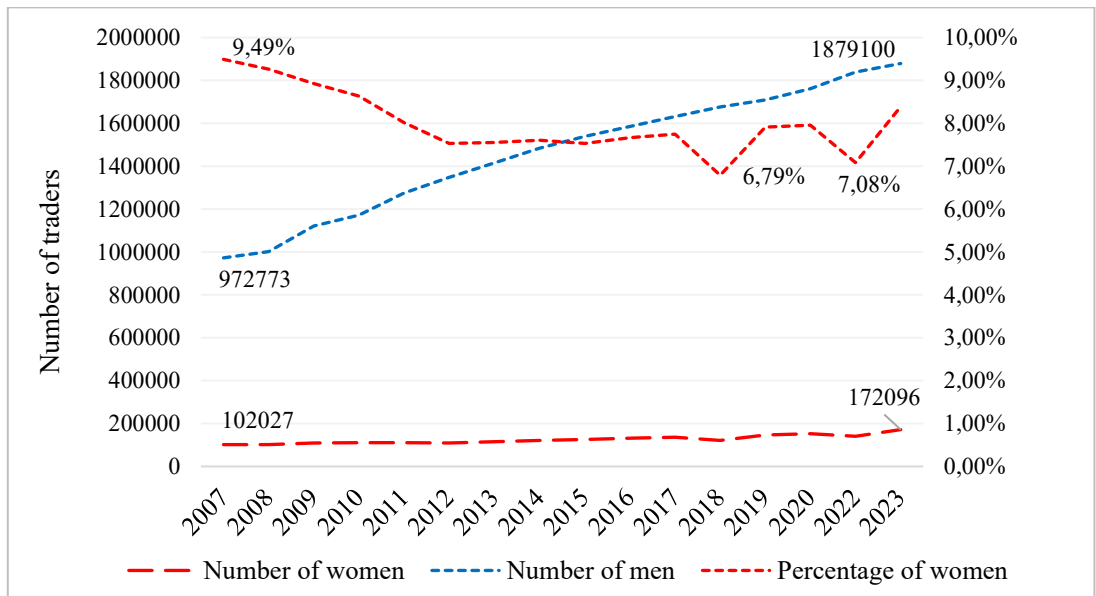
The purpose of this approach is twofold. Firstly, it seeks to indirectly measure female entrepreneurial intention through observed registration behaviours. Secondly, it aims to provide a cartographic and analytical reading of spatial inequalities in female entrepreneurship to inform public support policies for women's economic development, particularly in the areas of finance, training and entrepreneurial guidance. Thus, this macroeconomic and territorial approach to entrepreneurial intention moves beyond simple statistical observation to become a strategic diagnostic tool, contributing to a better understanding of the role of women in national economic dynamics and valuing their contribution to the territorial development of Algeria.

4 FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN ALGERIA: TRENDS AND GEOGRAPHICAL CONCENTRATION

According to Figure 1, the number of male traders, represented by the dotted blue line, has increased continuously, rising from 972,773 in 2007 to 1,879,100 in 2023. The number of female traders, shown by the continuous green line, is also on the rise, albeit at a much slower pace, moving from 102,027 in 2007 to 172,096 in 2023. The percentage of women among traders, indicated by the dotted red line, reached a peak of 9.49 per cent at the beginning of the period but subsequently decreased to 6.79 per cent, before rising slightly to 7.08 per cent in 2023. This demonstrates that the female presence in the commercial sector remains low compared to men, despite a slight progression, a finding which highlights the structural limits of women's economic participation in Algeria. Despite the numerical increase, the stagnation of the feminisation rate reflects an entrepreneurship still constrained by social norms, difficulties in accessing the market and a lack of recognition for female initiatives. These results align with the analyses of Ouyahia & Touil (2023) and Ait kaci azzou & Oussedik (2024), who argue that female entrepreneurship in Algeria remains a marginal phenomenon, often hindered by the persistence of a gendered

division of labour and the absence of effective support policies. Therefore, the observed growth seems to reflect a movement of adaptation rather than a genuine structural transformation.

Figure 1: Trend in the number of traders by gender (2007-2023)

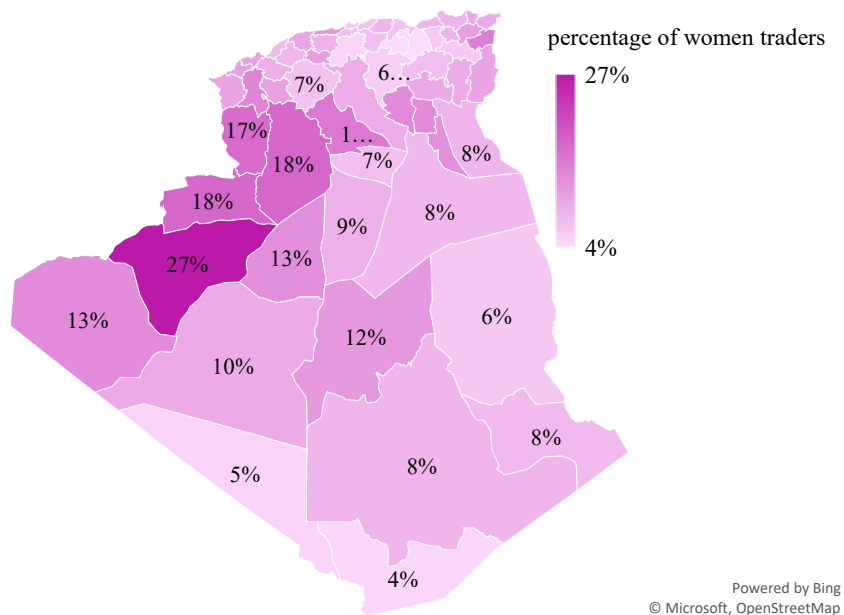


Source: (CNRC, 2007 - 2023)

The geographical distribution of female traders in Algeria reveals notable disparities in terms of both the absolute number of women and their percentage relative to men, a duality that highlights marked structural and sociocultural differences between regions. Firstly, Map 1 highlights a relatively high percentage of female traders in the High Plateaus of the West and South-West of Algeria, where certain wilayas show remarkable rates, such as Beni Abbes where 27 per cent of traders are women, followed by El Bayadh and Béchar at 18 per cent, Naama at 17 per cent, and Laghouat at 16 per cent. This map demonstrates that while the total number of female traders remains low, their proportion relative to men is comparatively high, a situation that may be explained by several factors. In more remote and less densely populated areas, the total number of traders is generally lower than in northern urban zones, meaning that even a small number of women can result in a higher relative percentage. In these regions where formal employment opportunities are scarce, women often turn to trade to meet specific local economic needs, and in some south-western wilayas, local initiatives supporting female

entrepreneurship may have encouraged women to enter the commercial sector as a means of subsistence within a challenging economic context. This territorial configuration illustrates what the literature describes as "necessity entrepreneurship" (Duberley & Carrigan, 2013; Ouadah Rebrab, 2016), frequently observed in peripheral zones where women create activities to offset the lack of wage-earning opportunities. Consequently, women in these regions develop local micro-enterprises by mobilising domestic and community resources, suggesting that the high proportion of female traders reflects a pragmatic adaptation to a constrained socio-economic environment rather than widespread economic empowerment.

Map 1: Geographical distribution of the rate of women traders.

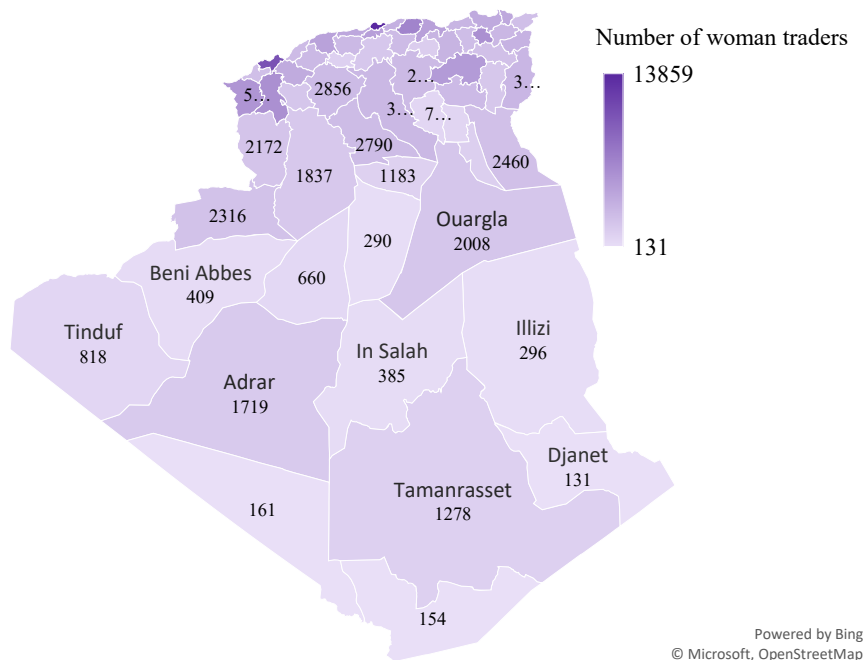


Source: (CNRC, 2007 - 2023)

Conversely, Map 2 demonstrates that the northern wilayas, particularly the major urban centres, account for the highest absolute number of female traders, even though their percentage relative to men remains low. Algiers stands out with 13,859 female traders, followed by Oran with 10,693, and then Tizi Ouzou, Constantine and Sidi Bel Abbes, each recording more than 6,000 women in trade. This contrast can be attributed to several factors, as the high population density and economic development in major Algerian cities like Algiers, Oran and Constantine create a fertile environment for a vast number

of businesses and enterprises, including those led by women. However, competition with men is also more intense in these hubs, which explains the relatively small percentage of female traders compared to the total population of entrepreneurs. Furthermore, in these urban areas, women benefit from easier access to essential resources such as finance, training and support networks, as well as a wider variety of business opportunities. While these factors attract a larger number of women to the commercial sector, they do not yet guarantee equal gender representation within the field.

Map 2 : Geographical distribution of the number of woman traders



Source: (CNRC, 2007 - 2023)

These contradictory distributions, characterised by high rates of female traders in the western and south-western High Plateaus alongside a larger absolute number in the major northern cities, highlight varied regional dynamics. While the northern wilayas benefit from a high density of female traders in absolute terms, the western and south-western High Plateaus show a more significant proportion of women within the commercial sector, suggesting that socio-economic contexts and local priorities influence female participation in trade differently across Algeria. This contrast between the urban North and the

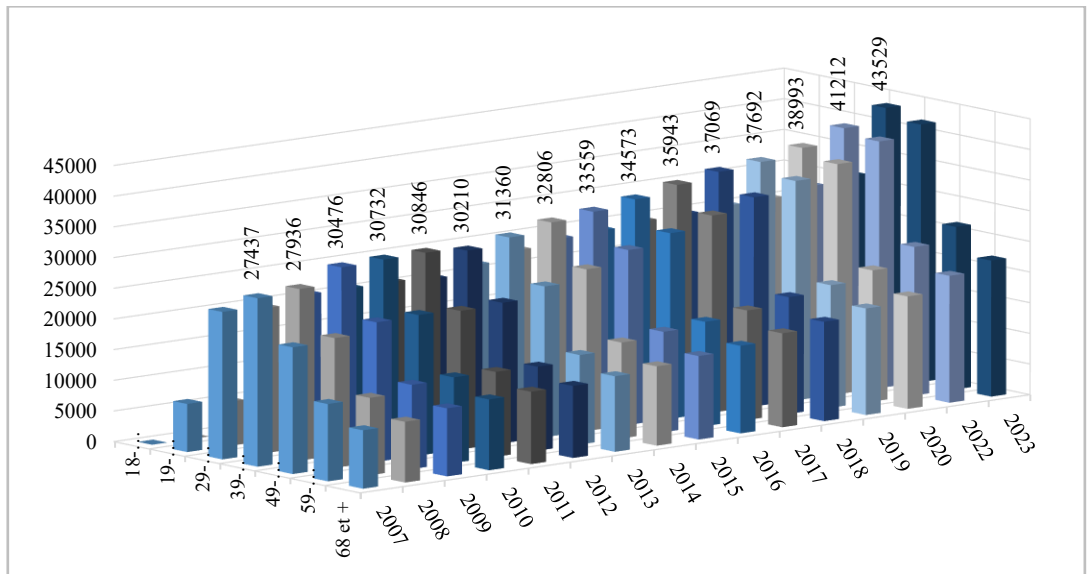
interior South reflects the duality described by Brush et al. (2018) and Kelley et al. (2017) between opportunity and necessity entrepreneurship. In large cities, women enjoy better access to resources such as finance, training and networks, yet they remain confronted by male predominance and the institutional constraints of the formal market. Consequently, urban female entrepreneurship, although more visible, remains quantitatively in the minority and is often confined to sectors traditionally perceived as "feminine", such as trade, services, beauty and textiles, which limits its potential for expansion and innovation.

Regarding the demographic profile, the evolution of the number of female entrepreneurs in Algeria by age group between 2007 and 2023, as presented in Figure 2, reveals a strong concentration of entrepreneurial activity within the 19–28 age bracket. This group has positioned itself as the primary driver of business creation by women throughout this period. Alongside this predominance, there is a growing trend among very young women, aged 18 to 19, who are engaging in entrepreneurship at the very beginning of their adult lives, signalling an early interest in vocational activity and business creation. This shift suggests a gradual transformation in the professional aspirations of the younger generation, who may increasingly view self-employment as a viable alternative to traditional wage labour within a changing economic landscape.

In parallel with this youthful dynamism, women in older age groups, specifically those aged 29 and over, show a more gradual progression in their entrepreneurial engagement. Although their rate of business creation is slower than that of their younger counterparts, this steady increase reflects a continuous and diversified involvement of women of all ages in the field of entrepreneurship, suggesting that the female entrepreneurial spirit transcends generations. However, a recent trend warrants particular attention, as after peaking around 2021, the number of female entrepreneurs aged 19 to 28 experienced a decline in 2022 and 2023. This setback, which contrasts with the general trend previously observed, raises questions regarding the underlying causes. Changing economic conditions, shifts in support policies for youth entrepreneurship, a possible saturation of certain sectors favoured by this age group, or the emergence of alternative professional opportunities could serve as explanatory factors. This recent shift highlights the need for a thorough

analysis to understand the reasons for this decline and to identify long-term support measures for female youth entrepreneurship.

Figure 2: Trend in the number of woman traders in Algeria by age group (2007-2023)



Source: (CNRC, 2007 - 2023)

These trends confirm the analyses of Minniti (2010), which suggest that young women, who are often more highly educated and socialised towards autonomy, constitute the most dynamic core of female entrepreneurship. Nevertheless, the recent decline observed may be linked to the waning of post-COVID support mechanisms, the saturation of certain urban markets, or a shift back towards more stable forms of employment. This reversal underscores the vulnerability of young female entrepreneurs to economic cycles and highlights the necessity for differentiated support that is sensitive to both gender and age. On the whole, these results reflect a female entrepreneurship in transition, rising quantitatively but remaining qualitatively unequal. They confirm that women's participation in the Algerian economy remains dependent on territorial, generational and institutional dynamics. The local context shapes the motivations, forms and viability of the businesses created by women, necessitating public policies that are adapted to regional socio-economic realities and the diverse profiles of female entrepreneurs.

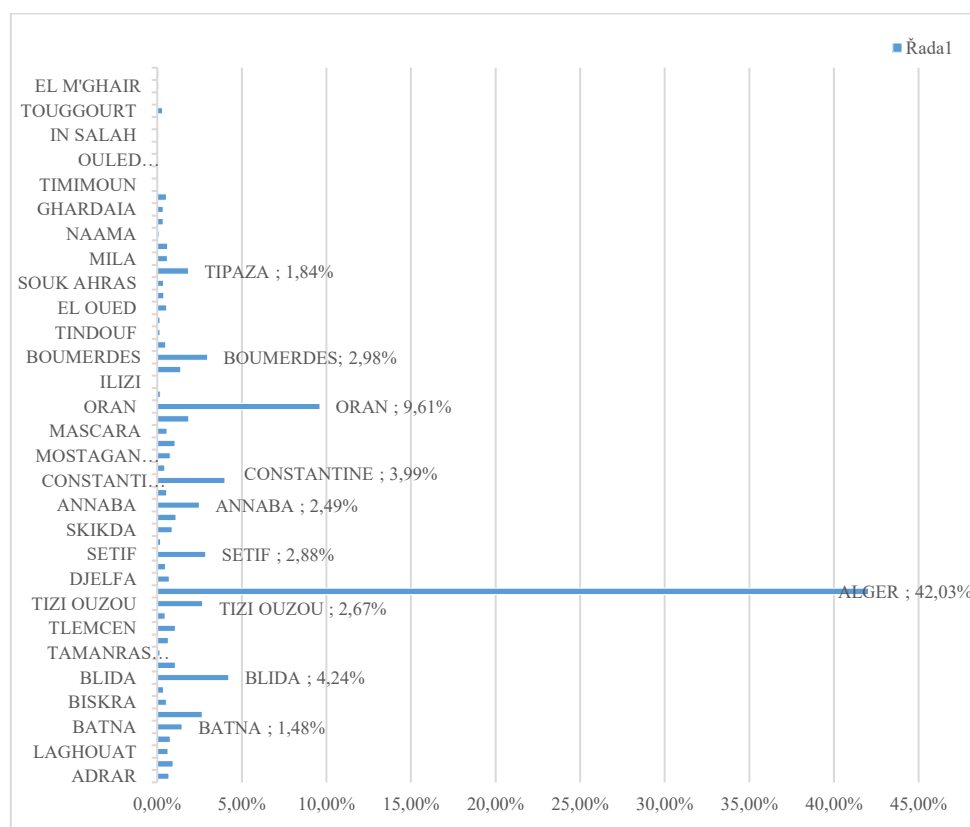
5 FEMALE ENTREPRENEURS IN ALGERIA: CHARACTERISTICS AND SECTORAL DYNAMICS

In the study of female entrepreneurship, the status of female manager serves as a revealing indicator of women's active participation within the formal economic fabric. Being a manager is not limited to a simple legal representation function, rather, it is a role that involves women in the strategic and daily conduct of economic activity. Indeed, the manager is often at the origin of the entrepreneurial project, ensuring its financial viability, making management decisions, coordinating human and material resources, and facing market uncertainties. This role therefore implies comprehensive entrepreneurial skills, such as the capacity for initiative, a sense of innovation, risk-taking, decisional autonomy and organisational management. Thus, the female manager tangibly embodies the figure of the entrepreneur within the Algerian economic context, particularly in small and medium-sized structures. Analysing the geographical and sectoral distribution of women in these positions allows for a better understanding of the actual dynamics of female entrepreneurship, regional disparities, and the potential and constraints that female entrepreneurs encounter on the ground. This managerial role, which is still socially undervalued, illustrates the slow evolution of gender relations within the Algerian economy. As highlighted by Brush & Cooper (2012), women's access to leadership functions remains a key indicator of economic empowerment. However, in the Algerian context, this assumption of responsibility faces persistent institutional and cultural constraints (Ouadah Rebrab, 2016), limiting the full recognition of female leadership.

Figure 3 highlights a strong geographical disparity in the distribution of female managers in Algeria in 2023. Out of a total of 15,640 women, the wilaya of Algiers alone accounts for 42.03 per cent of the workforce, representing approximately 6,578 women. This figure testifies to the marked centralisation of economic activity in the capital, where access to administrative services, infrastructure, markets and entrepreneurial opportunities is more developed than in other regions of the country. The urban density, the large female active population and the presence of numerous support structures also explain this over-representation. Oran holds the second position with 9.61 per cent of female managers, roughly 1,503 women, as this wilaya is a major economic centre in Western Algeria with a relatively dynamic entrepreneurial fabric. It

plays the role of a significant regional hub, particularly in services, trade and certain industries. Blida follows with 4.24 per cent, approximately 663 women, benefiting from its proximity to the capital and an attractive economic environment. Constantine, at 3.99 per cent in the east of the country, also shows a significant presence of female managers with about 624 women, reflecting a more assertive regional development in certain large cities. This spatial concentration of female leadership confirms the trend already observed in other Maghreb countries, where metropolises play a driving role in the feminisation of entrepreneurship (Mendil & Boukrif, 2021; OECD, 2024). These results also corroborate the idea that the urban environment, by offering more social capital and support infrastructure, favours the visibility and viability of businesses led by women. However, this urban polarisation reflects a structural dependence on privileged areas, reinforcing regional inequalities regarding access to entrepreneurship (Minniti & Naudé, 2010).

Figure 3: Spatial distribution of female managers in Algeria, 2023: share of the national total by region



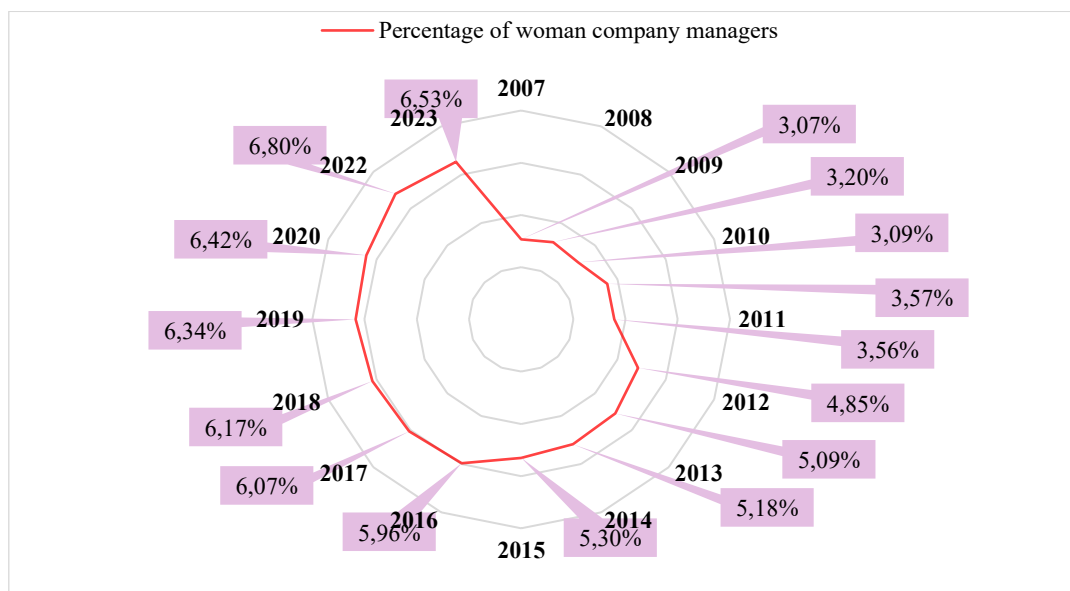
Source : (CNRC, 2007 - 2023)

Other wilayas, such as Boumerdès at 2.98 per cent, Sétif at 2.88 per cent, Tizi Ouzou at 2.67 per cent and Annaba at 2.49 per cent, show moderate levels, reflecting a certain degree of female entrepreneurial dynamism that remains concentrated around major urban centres. These regions, which are relatively more developed than other interior or Saharan wilayas, show signs of women's involvement in business management, even if this remains limited. Conversely, many wilayas display very low proportions, often below 1 per cent, particularly in the southern wilayas, such as Tindouf, In Salah, Tamanrasset and Adrar, or in more landlocked and rural regions. This reflects the difficulties women face in accessing entrepreneurship in these areas due to several factors, including low population density, sociocultural constraints, limited access to finance, a scarcity of economic opportunities and insufficient infrastructure.

The data thus highlights a very marked concentration of female entrepreneurship in large coastal cities to the detriment of rural or Saharan zones, a distribution that reflects significant territorial inequalities regarding women's access to business management. To promote more balanced development, targeted policies are necessary to support women in disadvantaged regions by providing them with better access to training, finance, mentoring and entrepreneurial awareness. This territorial distribution can also be put into perspective with national trends observed over the 2007–2023 period regarding the feminisation of management positions. The available data presented in Figure 4 indicates a slow but steady progression in the percentage of female managers relative to the total number of managers, rising from 3.07 per cent in 2007 to 6.53 per cent in 2023.

This evolution reflects a dynamic of increasing inclusion of women within the formal entrepreneurial world, even if their share remains relatively low on a national scale. The contrast between this national trend and the sharp regional disparities highlighted in the geographical distribution shows that the rise of female entrepreneurship remains concentrated in specific wilayas, notably Algiers, Oran and Blida, while other regions remain poorly represented. These findings confirm that territorial gaps in female entrepreneurship cannot be explained solely by overall national dynamics, but also stem from specific local factors that warrant further in-depth exploration.

Figure 4 : Trends in the proportion of female company managers in Algeria, 2007–2023



Source: (CNRC, 2007 - 2023)

This upward trend, although moderate, testifies to a slow but real transformation of the Algerian entrepreneurial landscape. It aligns with the findings of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), which suggest that North Africa is experiencing a progressive feminisation of entrepreneurship, driven by incentive-based public policies and increasing access to training. However, the low overall share of female managers indicates that these advances remain fragile and unequally distributed. As suggested by Shaw & Carter (2007), the sustainability of this progression will depend on the capacity of institutions to establish an environment conducive to the durability of female initiatives, particularly through the reduction of credit access constraints and the improvement of local governance. Overall, these results show that Algerian female entrepreneurship is structured around a spatially and socially polarised model, being concentrated in major metropolises, limited in peripheral zones and weakly integrated into formal economic circuits. This dynamic reflects an unequal modernisation of the economic role of women, oscillating between a progressive opening in urban centres and persistent marginalisation in rural and Saharan areas. These findings call for strategic reflection on public policies aimed at strengthening territorial inclusion and

promoting sustainable and equitable female entrepreneurship on a national scale.

6 DISCUSSION AND CONCLUSION

The systematic analysis of data provided by the National Centre of the Commercial Register (CNRC) offers a vital window into the shifting landscape of female entrepreneurship in Algeria. Far from being a uniform trend, the results reveal a complex and often contrasted reality where economic, territorial, and sociocultural factors intersect at every level. While the international literature, notably the work of Brush et al. (2018), Kelley et al. (2017), Minniti (2010), and the foundational perspectives of Shapero and Sokol (1982), frequently highlights the structural and gendered constraints that define global markets, our findings suggest that in Algeria, these obstacles are tied to a slow but meaningful evolution in economic behaviour. Although the average share of female entrepreneurs hovered below the 10 per cent mark between 2007 and 2023, as also noted in broader studies by the World Bank (2020) and the ILO (2025), the fact that the number of female managers and traders doubled in less than two decades is a compelling indicator of progress. It points toward a steady movement of women away from informal or invisible roles and toward the formal circuits of the national economy, signalling a profound change in the way women navigate the professional sphere.

A central driver of this transformation is a distinct and powerful generational shift. The massive influx of women aged between 19 and 28 into the entrepreneurial space since 2010 illustrates a new era of aspirations, where young women seek autonomy and social valuation through the creation of their own enterprises. This cohort represents a sharp departure from traditional career paths, yet their momentum remains inherently fragile. The recent fluctuations observed in this demographic suggest that, while entrepreneurial intention is at an all-time high, the actual sustainability of these ventures is heavily dictated by macroeconomic volatility and the relative consistency of public support policies. This leads to a critical discussion regarding the "will vs. power" gap described by Tahir Metaiche and Bendiabdellah (2016), as the transition from a conceptual project to a surviving business is still frequently obstructed by a lack of specialised resources that can buffer young female founders against market instability.

The macro-territorial approach adopted in this research further exposes what can be described as a spatial paradox within the Algerian geography. Our mapping identifies two diverging models of activity that coexist within the same borders, an urban model and a peripheral one. Major northern metropolises, specifically Algiers, Oran, Constantine, and Blida, act as high-density hubs where female entrepreneurs benefit from superior infrastructure, better market accessibility, and robust institutional networks. Conversely, while some regions in the High Plateaus and the South show high relative rates of feminisation, these activities are often built on more precarious and less diversified economic foundations. This spatial divide confirms the coexistence of opportunity-based entrepreneurship in urban centres and necessity-based micro-activities in landlocked zones, a distinction that aligns with the analyses of Semmache and Benhabib (2022) as well as the typologies proposed by Madaoui (2008).

Beyond the maps and statistics, these findings suggest that female entrepreneurship acts as a vital barometer for the broader socio-economic mutation of Algerian society. The persistent regional disparities and limited overall representation testify to the enduring weight of social norms and structural barriers to resources, yet the rise of younger founders offers a clear signal for the future of territorial development. To move beyond the current limitations, public policy must shift away from a "one-size-fits-all" model toward a more localised and integrated strategy. This requires decentralised administrative support, vocational training tailored to regional market needs, and the creation of territorial mentoring networks that can bridge the gap between urban hubs and the hinterlands. Ultimately, fostering an environment where female leadership can thrive in both the bustling metropolis and the rural interior is essential for building a truly resilient, inclusive, and modern Algerian economy.

CITATION LIST

- [1] ÁCS, Z. J., & SZERB, L. (2011). The Global Entrepreneurship and Development Index. *Global Entrepreneurship and Development Index 2011*. <https://doi.org/10.4337/9780857935540.00007>

- [2] Alexander, A., Stecenko, I., & Grigorieva, V. (2019). *Features of small business development in the Baltic States and in the Moscow agglomeration*. *Acta Sting*, 7–26.
- [3] AIT KACI AZZOU, R., & OUSSEDIK, L. (2024). Women Entrepreneurship in Algeria: Support Mechanisms and Challenges. *Journal of Contemporary Economic Studies*, 02, 379–390.
- [4] AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- [5] BRUSH, C., & COOPER, S. (2012). Female entrepreneurship and economic development: An international perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24(1–2), 1–6. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.637340>
- [6] BRUSH, C., EDELMAN, L. F., MANOLOVA, T., & WELTER, F. (2018). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics* 2018 53:2, 53(2), 393–408. <https://doi.org/10.1007/S11187-018-9992-9>
- [7] CNRC. (2007–2023). *Le Registre du Commerce: Indicateurs & Statistiques*.
- [8] DUBERLEY, J., & CARRIGAN, M. (2013). The career identities of “mumpreneurs”: Women’s experiences of combining enterprise and motherhood. *International Small Business Journal*, 31(6), 629–651. <https://doi.org/10.1177/0266242611435182>
- [9] GEM. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a “New Normal.”* <http://www.witchwoodhouse.comBBRDesignhttps://bbrdesign.co.uk>
- [10] GEM. (2024). *GEM Global Entrepreneurship Monitor*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20242025-global-report-entrepreneurship-reality-check-4>
- [11] GEM, G. E. M. (2013). *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2013 GLOBAL REPORT*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report>

- [12] ILO. (2025). *Le Programme de Développement de l'Entrepreneuriat Féminin de l'OIT*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-09/ILO-WED_Programme_Direction_2025-2030_French.pdf
- [13] JENA, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107, 106275. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2020.106275>
- [14] KELLEY, J., EVANS, M. D. R., LOWMAN, J., & LYKES, V. (2017). Group-mean-centering independent variables in multi-level models is dangerous. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 51(1), 261–283. <https://doi.org/10.1007/S11135-015-0304-Z>
- [15] LIÑÁN, F., & CHEN, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 593–617. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2009.00318.X>;JOURNAL:JOURNAL:ETPB;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;WGROU:STRING:PUBLICATION
- [16] MENDIL, D., & BOUKRIF, D. N. (2021). Empirical analysis of the women's employment in the Maghreb countries. *Journal of Human Sciences*, 08(1), 1153–1165.
- [17] MINNITI, M. (2010). Female entrepreneurship and economic activity. *European Journal of Development Research*, 22(3), 294–312. <https://doi.org/10.1057/EJDR.2010.18>
- [18] MINNITI, M., & NAUDÉ, W. (2010). What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries? *The European Journal of Development Research* 2010 22:3, 22(3), 277–293. <https://doi.org/10.1057/EJDR.2010.17>
- [19] Molino, M., Dolce, V., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2018). Personality and social support as determinants of entrepreneurial intention. Gender differences in Italy. *PLOS ONE*, 13(6), e0199924. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0199924>

- [20] OECD. (2024). *L'autonomisation économique des femmes au Maroc: de l'engagement à la mise en oeuvre*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2024/01/l-autonomisation-economique-des-femmes-au-maroc_004e0786/d4312bd3-fr.pdf
- [21] OUADAH REBRAB, S. (2016). L'ENTREPRENEURIAT FEMININ EN ALGERIE ETUDE STATISTIQUE SUR LA DISPERSION DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ EN ALGERIE. *Revue d'économie et de Statistique Appliquée*, 13(1), 256–266. <https://asjp.cerist.dz/en/article/8050>
- [22] OUYAHIA, Z., & TOUIL, R.-S. (2023). L'entrepreneuriat féminin en quête de défis et d'opportunités : Profils, motivations et freins dévoilés. *Revue Algérienne d'Economie et Gestion*, 17, 1.
- [23] SEMMACHE, N., & BENHABIB, A. (2022). impact des projets de proximité de développement rural intégré PPDRI sur le développement de l'entrepreneuriat rural en algérie cas wilaya de tlemcen. *Les Cahiers Du Mecas*, 18(2), 107–120. <https://asjp.cerist.dz/en/article/207070>
- [24] SHAPERO, A., & SOKOL, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship* (In C. Kent, pp. 72–90). Englewood Cliffs. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=408661>
- [25] SHAW, E., & CARTER, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418–434. <https://doi.org/10.1108/14626000710773529>
- [26] TAHIR METAICHE, F., & BENDIABDELLAH, A. (2016). Les femmes entrepreneures en Algérie : savoir, vouloir et pouvoir ! *Marché et Organisations*, 26(2), 219–240. <https://doi.org/10.3917/MAORG.026.0219>
- [27] WORLD BANK. (2020). *L'état de l'entrepreneuriat féminin : les statistiques parlent d'elles-mêmes*. <https://blogs.worldbank.org/fr/opendata/letat-de-lentrepreneuriat-feminin-les-statistiques-parlent-delles-memes>

- [28] YADAV, V., & UNNI, J. (2016). Women entrepreneurship: research review and future directions. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2016 6:1, 6(1), 12-. <https://doi.org/10.1186/S40497-016-0055-X>

AUTHORS

Ibrahim ZAIMEN, senior researcher, Human Development and Social Economics department, Research Center for Applied Economics for Development (CREAD), Hammadia BP.197, Rostomia, Bouzaréah Algiers, Algeria, e-mail : zaimen.brahim@gmail.com.

Abdelkrim Zoheir HADEFI, senior researcher, Human Development and Social Economics department, Research Center for Applied Economics for Development (CREAD), Hammadia BP.197, Rostomia, Bouzaréah Algiers, Algeria, e-mail : hadefi.abdelkrimzoheir@gmail.com.

PSYCHOLOGICKÁ ODOLNOST JEDNOTLIVCŮ A TÝMŮ: SYSTEMATICKÝ PŘEHLED A KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC

PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF INDIVIDUALS AND TEAMS: A SYSTEMATIC REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

Matěj Žák, Kateřina Bartík

Abstrakt: Psychologická odolnost představuje významný faktor zvládání zátěže, adaptace na změny a udržení pracovního fungování v podmínkách rostoucí nejistoty v prostředí firem a organizací. Přestože je psychologická odolnost jednotlivců i týmů v odborné literatuře rozsáhle diskutována, poznatky zůstávají fragmentované, zejména ve vztahu mezi individuální a týmovou úrovní resilience a v oblasti vymezení mechanismů, jejich vzájemných vztahů a působení. Cílem článku je systematicky syntetizovat odborné poznatky o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, identifikovat jejich determinanty se zaměřením především na oblast vnímání, prožívání a sociálního působení, zhodnotit přístupy k měření a navrhnout celistvý konceptuální rámec propojující individuální a týmovou úroveň psychologické odolnosti. Studie je koncipována jako systematický přehled literatury s narativní syntézou realizovaný dle principů PRISMA. Vyhledávání proběhlo v databázích Scopus, Web of Science a Google Scholar v období leden–květen 2026. Do analýzy byly zahrnuty odborné články, empirické studie, monografie a relevantní kvalifikační práce publikované převážně v letech 2000 – 2026, se zvláštním důrazem na recentní empirické studie po roce 2022. Na základě předem definovaných kritérií relevance, metodologické kvality a odborné úrovně bylo do finální syntézy zařazeno 27 zdrojů. Výsledky ukazují, že individuální psychologická odolnost souvisí zejména se seberegulací, copingovými strategiemi, emoční inteligencí, psychologickým kapitálem a schopností dlouhodobé vytrvalosti. Týmová psychologická odolnost se naopak ukazuje jako emergentní vlastnost vznikající prostřednictvím psychologického bezpečí, důvěry, komunikace, koordinace a týmového učení, nikoliv jako lineární součet individuálních charakteristik členů týmu. Studie současně upozorňuje na riziko agregačního klamu při odvozování týmové resilience pouze z individuálních měření, která nemusí plně postihovat

sociální vztahy a dynamické chování; jako jedno z metodologických řešení proto uvádí referenčně-posunuté modely hodnocení. Práce dále rozšiřuje diskusi o finský koncept sisu zdůrazňující psychologickou houževnatost a vytrvalost v jeho adaptivní formě, neopomíjí však ani formu maladaptivní, která s sebou přináší rigiditu, odmítání sociální podpory a zvyšuje riziko rozvoje syndromu vyhoření (burnoutu) v profesní rovině. Přínosem článku je především jeho systematická syntéza determinant individuální a týmové psychologické odolnosti, kritické zhodnocení možností měřících metod a návrh konceptuálního rámce propojujícího individuální a týmovou úroveň resilience. Ten je využitelný především jako teoretická základna pro další empirický výzkum nebo jako diagnostický nástroj pro rozvoj pracovních týmů.

Klíčová slova: *psychologická odolnost, individuální odolnost, týmová odolnost, psychologické bezpečí, sisu, agregační klam, referenčně-posunuté modely, syndrom vyhoření, konceptuální rámec.*

Abstract: *Psychological resilience represents a critical factor in coping with stress, adapting to change, and maintaining organizational functioning amidst the growing uncertainty of contemporary business environments. Although the psychological resilience of both individuals and teams is extensively debated in the literature, existing insights remain fragmented—particularly regarding the relationship between individual and team-level resilience and the specific mechanisms driving their interaction. The aim of this paper is to systematically synthesize scholarly knowledge on individual and team resilience, identify their key determinants with a primary focus on perception, lived experience, and social dynamics, evaluate current measurement approaches, and propose a cohesive conceptual framework that integrates both levels. The study is designed as a systematic literature review with a narrative synthesis conducted in accordance with PRISMA principles. The literature search was carried out across the Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases between January and May 2026. The analysis compiled scholarly articles, empirical studies, monographs, and relevant academic theses published predominantly between 2000 and 2026, with a specific emphasis on recent empirical research post-2022. Based on predefined criteria for relevance, methodological quality and academic rigor, a total of 27 sources were included in the final synthesis. The findings indicate that individual psychological resilience is primarily driven*

by self-regulation, coping strategies, emotional intelligence, psychological capital, and sustained perseverance. Conversely, team psychological resilience manifests as an emergent property shaped by psychological safety, trust, communication, coordination, and team learning, rather than being a mere linear summation of the team members' individual traits. Concurrently, the study highlights the risk of aggregation bias when inferring team resilience solely from individual-level data, which often fails to capture relational dynamics and interactive behaviors; as a methodological solution, the use of referent-shift consensus models is discussed. Furthermore, the paper expands the academic discourse by incorporating the Finnish concept of sisu, emphasizing its adaptive form of psychological fortitude and endurance, while critically examining its maladaptive counterpart, which fosters rigidity, rejection of social support and heightens the risk of professional burnout. The primary contribution of this paper lies in its systematic synthesis of individual and team resilience determinants, its critical evaluation of measurement methodologies, and the introduction of an integrated conceptual framework linking both dimensions. This framework serves as a robust theoretical foundation for future empirical research and offers a practical diagnostic tool for work-team development.

Keywords: *psychological resilience, individual resilience, team resilience, psychological safety, sisu, aggregation bias, referent-shift consensus models, burnout, conceptual framework.*

JEL klasifikace: M54, D23, I31

1 ÚVOD

Současné pracovní prostředí je charakterizováno vysokou mírou nejistoty, která se projevuje neustálými organizačními změnami, technologickou transformací, digitalizací prostředí a rostoucími nároky na adaptabilitu jednotlivců i pracovních týmů, a to na úrovni psychiky i organizačního chování. V těchto neustále se dynamicky měnících podmínkách získává psychologická odolnost (psychological resilience) stále větší význam nejen jako schopnost zvládat zátěž, adaptovat se na změny a obnovovat stabilní fungování po nepříznivých situacích, ale také jako neustále reagující systém psychosociálních změn, které

umožňují přeformulování a stabilní dynamiku pracovního prostředí i v nestabilních podmínkách plných výše zmíněných změn (Southwick a Charney, 2018; Youssef-Morgan, 2024; Weick a Sutcliffe, 2007).

Přestože je psychologická odolnost velké téma v odborné literatuře rozsáhle diskutované, současný výzkum zůstává do značné míry fragmentovaný. Tento deficit se projevuje zejména ve vztahu mezi individuální a týmovou úrovní resilience, a to jak v oblasti teoretických definic, tak i následně ve výzkumných hypotézách a metodologickém zpracování. Individuální psychologická odolnost bývá nejčastěji spojována s osobními psychologickými zdroji, zvládáním zátěže a specifickými copingovými strategiemi, které se objevují v oblasti pozitivní a behaviorální psychologie (Paulík, 2017; Reivich a Shatté, 2002).

Zatímco týmová resilience je vysvětlována prostřednictvím sociálních a procesních mechanismů, jako jsou psychologické bezpečí, komunikace, důvěra či týmové učení, a je zmiňována především v literatuře zabývající se organizačním chováním, sociálním chováním a na proces zaměřených směrech. Tyto směry současně akcentují otevřenou komunikaci, kolektivní reflexi a důvěru (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018; Weick a Sutcliffe, 2007). Omezená pozornost je však věnována tomu, jak jsou obě úrovně psychologické odolnosti vzájemně propojeny. Z vědeckého hlediska není dostatečně prozkoumán vztah a proměnné mezi těmito dvěma analytickými rovinami a není dostatečně věnována pozornost jevům, které jsou mezi těmito světy prostupné – tedy prostoru, kde se individuální zdroje transformují do kolektivní síly se svými specifickými projevy, kterým rovněž není věnován dostatek pozornosti. Souběžně pak naopak, jak tým či organizační prostředí a klima může přetvářet a organizovat jedince a jeho kapacity a potenciál.

Současně přetrvává metodologický problém organizačního výzkumu spočívající v tendenci interpretovat týmovou resilienci prostřednictvím individuálních měření členů týmu a sumarizovat tak individuální výsledky, což může vést k agregacímu klamu a opomíjení vztahových a procesních determinant týmového fungování (Salas, Sims a Burke, 2005; Edmondson, 2018). Pakliže se chceme dívat na tuto problematiku co nejpřesněji, je třeba zohlednit, že tým, který tvoří resilientní členové, nemusí nést tytéž vlastnosti a jejich synergické působení jako komplexní celek. K tomu, aby se tak stalo, je nutné zohlednění dalších, mnohými studii opomíjených faktorů, například v oblasti komunikačních vzorců, organizačního klimatu a míry organizační otevřenosti.

Tyto nedostatky ukazují, že je vhodné zamýšlet se nad dosavadními výsledky kriticky a posunout tak současné výzkumné strategie k vyšší provázanosti zrcadlené v metodologické strategii a designech.

Cílem článku je systematicky přednést odborné poznatky o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, identifikovat jejich klíčové determinanty, a to především v rovině vnímání, prožívání a sociálních vztahů, zhodnotit přístupy k měření a jejich validnost a navrhnout konceptuální rámec propojující individuální a týmovou úroveň psychologické odolnosti a zohledňující další úhly pohledu na danou problematiku. Přínosem článku je systematické propojení dosud odděleně diskutovaných poznatků o individuální a týmové resilienci, kritická reflexe limitačních aspektů jejího měření a návrh konceptuálního rámce využitelného pro další empirický výzkum i rozvoj psychologické odolnosti pracovních týmů. Tento článek přináší nástroj, jak se na téma dívat s využitím dostupné teorie a současně jak využít aplikovatelné nástroje pro budoucí empirický výzkum v rovině podporující teorii, ale i jako nástroj pro udržitelný rozvoj lidského kapitálu v organizacích.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A KONCEPTUÁLNÍ UKOTVENÍ PSYCHOLOGICKÉ ODOLNOSTI

Psychologická odolnost (*psychological resilience*) představuje v odborné literatuře mnohovrstevnatý a napříč psychologickými disciplínami se prolínající konstrukt, který je spojován se schopností zvládat zátěž, adaptovat se na změny a obnovovat funkční rovnováhu po nepříznivých událostech. Přestože neexistuje jednotně přijímaná definice, současná literatura chápe resilienci nikoliv pouze jako statickou schopnost „vydržet“ (tedy přestát situaci a následně obnovit původní stav), ale jako dynamický, ovlivnitelný adaptační proces. Proces umožňuje efektivní fungování v podmínkách dlouhodobé zátěže, nejistoty a narušení systémů fungování (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018). Tento posun ve vědeckém vnímání vychází z logiky, podle níž je koncept pouhého návratu k původnímu stavu v dynamickém prostředí neudržitelný, jelikož původní podmínky po proběhlé změně prakticky neexistují. Resilience je proto redefinována na proces kontinuální adaptace, která se projevuje na úrovni jedince v oblasti kognice i chování.

Zatímco tradiční přístupy interpretovaly psychologickou odolnost převážně jako izolovanou individuální vlastnost související s osobnostní stabilitou (Reivich a Shatté, 2002; Paulík, 2017), současný výzkum ji stále častěji chápe jako víceúrovňový proces formovaný vzájemnou interakcí osobních zdrojů, sociálních vztahů a situačního kontextu. Psychologická odolnost tak není redukována pouze na vnitřní dispozice, ale je úzce spojována s kvalitou sociálních vazeb, týmových interakcí a celkového pracovního prostředí (Martínez-González, Álvarez-Albelo a Kobylińska, 2025; Buranapin et al., 2024). Tento úhel pohledu umožňuje posunout se od zjednodušených paradigmat k různému zkoumání odolnosti komplexněji napříč různými strukturálními úrovněmi organizace.

Recentní empirické studie současně ukazují, že vyšší úroveň psychologické odolnosti souvisí s efektivnějším zvládáním stresu, nižší mírou vyhoření, vyšší adaptabilitou a optimálnějším fungováním v pracovním procesu (Buranapin et al., 2024; Martínez-González, Álvarez-Albelo a Kobylińska, 2025). Resilience proto nepředstavuje pouze pasivní ochranný faktor vůči negativním dopadům zátěže, který eliminuje somatické a psychické vyčerpání organismu, ale funguje jako záměrně se rozvíjející kapacita podporující dlouhodobou udržitelnou pracovní adaptaci v éře neustálé transformace organizačního prostředí.

2.1 Psychologická odolnost jednotlivce

Na individuální úrovni bývá psychologická odolnost nejčastěji spojována se schopností zvládat stresové situace, adaptovat se na změny a obnovovat psychickou rovnováhu po nepříznivých událostech (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018). Současná literatura chápe individuální resilienci nikoliv pouze jako stabilní osobnostní charakteristiku, ale jako dynamický adaptační proces formovaný interakcí psychologických zdrojů, kognitivních strategií, emočních kompetencí a sociální podpory (Martínez-González et al., 2025; Buranapin et al., 2024).

Mezi klíčové determinanty individuální psychologické odolnosti patří zejména seberegulace, copingové strategie, emoční inteligence a psychologický kapitál. Seberegulace umožňuje jednotlivci řídit vlastní emoce, pozornost a chování v podmínkách nejistoty a psychického tlaku, čímž podporuje schopnost zachovat racionální rozhodování a zvládat stresové situace (McEwen, 1998). Poté, co se svět proměňuje k hybridní práci spojené s neustálou digitální propojeností, jak

zmiňuje Hartmann, dostává pojem resilience ještě hlubší význam ve vztahu k digitální zátěži jako faktoru, který může ovlivnit míru přetížení a zasahuje přímo vnitřní energetické zdroje. (Hartmann et al., 2020).

Copingové strategie ovlivňují způsob interpretace a zvládání zátěže, přičemž adaptivní coping bývá spojován zejména s aktivním řešením problémů, přehodnocováním stresoru, emoční regulací a vyhledáváním sociální podpory (Reivich a Shatté, 2002; Buranapin et al., 2024).

Jak doplňuje výzkum po roce 2020, je zásadní, aby jedinec byl schopen mít více copingových strategií a byl schopen s nimi aktuálně dle dané situace operovat. (Hartmann et al., 2020; Martínez-González et al., 2025). Cílem je při využití strategií získat schopnost rozlišit, zda je třeba využít strategii, která situaci aktivně řeší či akceptuje, a tím tak eliminuje míru psychických nároků a následného vyčerpání a dokáže lépe pracovat se svými zdroji.

Významnou roli sehrává také emoční inteligence, která podporuje schopnost rozpoznávat, chápat a regulovat vlastní emoce i emoce druhých, a tím přispívá nejen ke zvládání stresu, ale také ke kvalitě sociálních interakcí a efektivnější spolupráci (Goleman, 2011; Goleman, Boyatzis a McKee, 2013). Podíváme-li se na aktuální výzkum a jeho trendy, je zřejmé že se zaměřuje od intrapersonální emoční inteligence k interpersonální emoční regulaci (extrinsic emotion regulation). Jeho výstupy ukazují, že jedinci, kteří do skupiny přinášejí odolnost vyplývající z emočních kompetencí, dokáží přinést stabilitu při afektivních situacích týmu. V kontextu psychologické odolnosti je dále významný psychologický kapitál (psychological capital) zahrnující naději, optimismus, sebedůvěru a resilienci jako rozvíjitelné psychologické zdroje podporující pracovní fungování a adaptaci na nejistotu (Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Youssef a Luthans, 2007). Studie dále ukazují, že psychický kapitál je plastický a je možno jej intervenčně budovat. (např. Youssef-Morgan, 2024)

Diskusi o individuální psychologické odolnosti rozšiřuje finský koncept sisu, označující psychologickou houževnatost a schopnost pokračovat i v situacích subjektivně vnímaných limitů. Současný výzkum přitom rozlišuje benefiční sisu podporující adaptaci a vytrvalost a harmful sisu spojené s rigidním setrváním v nefunkčních strategiích, přepínáním sil a odmítáním podpory (Antikainen et al., 2025). Toto je klíčové zjištění posledních výzkumů, které pracuje s definicí „bezmezná vytrvalost“ jako za všech okolností pozitivní stav. Reflektuje, že je

zásadní rozlišovat mezi adaptivní a maladaptivní formou. Pozitivní forma (beneficial sisu) udržuje člověka při síle zdravě jít dál s ohledem na zdroje, ale její negativní forma (harmful sisu) přináší nezdravé bezohledné přehlížení vnitřních signálů a dostupnosti dalších zdrojů v zájmu vytyčených cílů a může vést až k syndromu vyhoření (Antikainen et al., 2022; Lahti et al., 2022)

Individuální psychologickou odolnost lze proto chápat jako víceúrovňový konstrukt formovaný kombinací psychologických zdrojů, adaptačních strategií a sociálního kontextu. Současně však individuální resilience sama o sobě nevysvětluje kolektivní zvládání zátěže, což vyžaduje zohlednění týmových procesů a vztahových mechanismů psychologické odolnosti.

Tabulka č. 1 – Psychologická odolnost jednotlivce

Hlavní kategorie zdrojů	Konkrétní složky (čím je tvořena)	Význam v praxi
Kognitivní zdroje	Seberegulace	Vědomé řízení emocí, pozornosti a chování pod tlakem.
Kognitivní zdroje	Flexibilní coping	Schopnost střídat aktivní řešení problému a vědomou akceptaci reality dle situace.
Emoční zdroje	Intrapersonální emoční inteligence	Rozpoznání, pochopení a zvládání vlastních citových stavů.
Emoční zdroje	Interpersonální emoční regulace	Schopnost vnášet afektivní stabilitu a uklidnění do celého týmu při krizi.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Naděje	Vnitřní motivace a vůle směřovat k vytyčeným cílům a plánovat cesty k nim.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Optimismus	Pozitivní styl vysvětlování úspěchů a zvládání rizik s orientací na budoucnost.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Sebedůvěra (Self-efficacy)	Víra ve vlastní schopnosti zmobilizovat kognitivní kapacity k úspěšnému zvládnutí úkolu.
Volní a rozvojové zdroje	PsyCap – Resilience	Kapacita odrazit se zpět od nezdaru, překážky nebo životní změny.
Volní a rozvojové zdroje	Adaptivní houževnatost (Beneficial Sisu)	Zdravá dlouhodobá vytrvalost za hranicí komfortu, která respektuje stav vlastních sil.

Environmentální zdroje	Sociální podpora	Schopnost včas vyhledat, přijmout a efektivně využít pomoc od svého okolí a kolegů.
Environmentální zdroje	Digitální hygiena	Aktivní ochrana vnitřní energie před digitálním přetížením a hybridním technostresem.

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Psychologická odolnost týmů

Týmová psychologická odolnost (team resilience) představuje schopnost pracovního týmu adaptovat se na narušení, zvládat zátěž a udržovat efektivní fungování v podmínkách nejistoty a změn. Na rozdíl od individuální psychologické odolnosti nevychází pouze z osobních charakteristik členů týmu, ale vzniká prostřednictvím vztahových a procesních mechanismů, které podporují kolektivní zvládání zátěže (Salas, Sims a Burke, 2005; Weick a Sutcliffe, 2007). V praktickém pojetí můžeme tuto teorii aplikovat na společenskou provázanost, kdy je možné zátěž či přetížení flexibilně kompenzovat ostatními členy týmu, což celek činí stabilnějším i přes omezení jednotlivých členů týmu.

Současná literatura chápe týmovou psychologickou odolnost jako emergentní vlastnost, kterou nelze redukovat na lineární součet individuálních schopností zvládat stres (Edmondson, 2018; Salas, Sims a Burke, 2005; Weick a Sutcliffe, 2007). Mezi její klíčové determinanty patří psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí. Psychologické bezpečí přitom představuje zásadní mechanismus umožňující otevřenou komunikaci, upozorňování na chyby a adaptivní reakce na nejistotu bez obavy ze sociálních sankcí (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018). Recentní empirické studie potvrzují jeho souvislost s týmovým učením, inovativním chováním a efektivnější krizovou adaptací pracovních týmů (Hartwig et al., 2020; Jin et al., 2024; Weick a Sutcliffe, 2007). Tým, který sdílí vysokou míru bezpečí, je schopen krizi vnímat nikoliv na úrovni porážky, ale především na úrovni dat pro možnost budoucí progresivity. To je důležitým faktorem učení, ale i schopnosti rychle rehabilitovat (obnovit) síly po náročné situaci.

Individuální psychologická odolnost může podporovat fungování týmu, sama o sobě však nevysvětluje kolektivní adaptaci na zátěž. Tým složený z individuálně odolných pracovníků nemusí automaticky vykazovat vysokou týmovou

resilienci, pokud postrádá psychologické bezpečí, důvěru nebo otevřenou komunikaci (Stoverink et al., 2020; Weick a Sutcliffe, 2007).

Tabulka č. 2 – Psychologická odolnost týmů

Hlavní kategorie determinant	Konkrétní procesní složky (čím je tvořena)	Význam v týmové praxi
Vztahové determinanty	Psychologické bezpečí (Psychological Safety)	Klima, kde se členové nebojí riskovat, přiznat chybu a otevřeně mluvit bez obav ze sociálních sankcí.
Vztahové determinanty	Vzájemná důvěra	Spolehnutí se na kompetence, integritu a záměry ostatních kolegů v týmu pod tlakem.
Vztahové determinanty	Sdílené mentální modely	Společné chápání cílů, rolí a krizových situací, které umožňuje rychlé sjednocení postupu.
Komunikační a koordinační determinanty	Otevřená komunikace	Transparentní a rychlý přenos informací, včasné a bezpečné pojmenování nefunkčních procesů.
Komunikační a koordinační determinanty	Dynamická koordinace	Schopnost bleskově sladit kroky, přeskupit úkoly a rigidně neprodlužovat reakční dobu při nápravě.
Komunikační a koordinační determinanty	Sdílení asymetrických znalostí	Efektivní distribuce specifických informací a know-how mezi všemi členy skupiny během krize.
Rozvojové a adaptační determinanty	Kolektivní učení v reálném čase	Schopnost týmu okamžitě analyzovat provozní pochybení a transformovat je v nová systémová vylepšení.
Rozvojové a adaptační determinanty	Proaktivní rozvoj postupů	Aktivní vyvíjení nových adaptivních mechanismů, které zvyšují odolnost vůči budoucím latentním krizím.
Rozvojové a adaptační determinanty	Výkonová a psychofyzilogická obnova	Kapacita celého pracovního kolektivu společně rehabilitovat své síly po náročném incidentu či zátěži.

Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Rozšířené konceptuální přístupy k psychologické odolnosti

Současný výzkum psychologické odolnosti rozšiřuje tradiční pojetí resilience jako schopnosti zvládat zátěž a obnovovat funkční rovnováhu po nepříznivých situacích o koncepty zdůrazňující rozvoj psychologických zdrojů, dlouhodobou adaptaci a schopnost učit se ze zátěže. Psychologická odolnost je tak stále

častěji chápána jako dynamický, víceúrovňový konstrukt propojený s pracovní adaptací, psychickým zdravím a zvládáním nejistoty v měnícím se pracovním prostředí (Buranapin et al., 2024; Martínez-González et al., 2025). Mezi významné konceptuální přístupy rozšiřující tradiční pojetí resilience patří zejména psychologický kapitál, antifragilita a finský koncept sisu. Díky těmto výzkumům víme, že obtíže nemusí být vnímány jako situace, které vedou k úpadku a jimž se musíme bránit, ale mohou nás rovněž přivést k významným zjištěním a být posilující.

Psychologický kapitál jako rozvojová dimenze resilience

Psychologický kapitál (psychological capital; PsyCap) se zaměřuje na budoucnost a rozvoj lidského potenciálu. Představuje koncept zdůrazňující pozitivní psychologické zdroje podporující pracovní fungování a zvládání nepříznivých situací. Luthans, Youssef a Avolio (2007) jej vymezují prostřednictvím čtyř dimenzí: naděje, optimismu, sebedůvěry a psychologické odolnosti. Na rozdíl od přístupů interpretujících resilienci jako relativně stabilní dispozici PsyCap zdůrazňuje její rozvíjitelný charakter prostřednictvím zkušeností, sociální podpory či adaptačních strategií (Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Youssef a Luthans, 2007). Recentní studie současně ukazují souvislost psychologického kapitálu s vyšší pracovní angažovaností, lepší adaptací a efektivnějším zvládáním pracovního stresu (Buranapin et al., 2024; Martínez-González et al., 2025; Youssef-Morgan, 2024). Tyto rozšířené přístupy společně ukazují, že moderní pojetí odolnosti v organizacích již nespočívá v pouhém návratu do výchozího stavu, ale v udržitelném rozvoji a růstu skrze prožitou zátěž.

Antifragilita jako schopnost rozvoje prostřednictvím zátěže

Další relevantní perspektivu představuje koncept antifragility formulovaný Talebem (2012), který rozšiřuje tradiční pojetí resilience tím, že nepředpokládá pouze zotavení po narušení, ale také možnost rozvoje prostřednictvím nejistoty, změn a stresorů. Zatímco resilientní systém usiluje především o obnovu funkční rovnováhy, antifragilní systém může v důsledku zátěže posilovat svou adaptační kapacitu a vytvářet nové způsoby fungování (Taleb, 2012). Recentní výzkum navíc ukazuje souvislost antifragility s pracovním učením, proaktivitou a thriving at work, tedy schopností dlouhodobě prosperovat v náročných podmínkách (Hillson, 2023). V organizační praxi se

díky němu zásadně mění úhel pohledu na chyby a provozní slepé uličky. V týmu, který pojímá krizi jako příležitost a jako zdroj pro budoucí zlepšení, je míra ochoty vystavovat se chybám výrazně vyšší, což platí i pro zvládání stresu z toho vyplývajícího. Může se tak zvýšit míra proaktivity, osobní zodpovědnosti a obvykle můžeme zaznamenat i zlepšení týmové komunikace a následný nárůst dovedností.

Finský koncept sisu jako perspektiva psychologické houževnatosti

Finský koncept sisu představuje specifickou formu psychologické houževnatosti a dlouhodobé vytrvalosti při zvládání mimořádně náročných situací. Sisu je spojováno se schopností pokračovat i v okamžiku subjektivně vnímaných limitů, kdy běžné copingové strategie již nemusí postačovat (Antikainen et al., 2022; Lahti et al., 2022). Současná literatura rozlišuje benefiční sisu podporující adaptaci a vytrvalost a škodlivý sisu spojený s rigidním setráváním v nefunkčních strategiích, přepínáním psychických zdrojů (Antikainen et al., 2025). Empirické studie dále naznačují souvislost benefiční sisu s pozitivní afektivitou, zatímco škodlivý sisu bývá spojováno s maladaptivním zvládáním dlouhodobé zátěže (Antikainen et al., 2022; Lahti et al., 2022).

Rozšířené konceptuální přístupy, jmenovitě psychologický kapitál, antifragilita a sisu, ukazují, že psychologickou odolnost nelze chápat pouze jako pasivní schopnost zotavení po nepříznivé situaci, ale jako komplexní, adaptační a proaktivní proces zahrnující psychologické zdroje, dlouhodobou vytrvalost a potenciál rozvoje prostřednictvím zátěže.

2.4 Determinanty individuální a týmové psychologické odolnosti

Na základě odborné literatury lze psychologickou odolnost chápat jako víceúrovňový konstrukt formovaný interakcí individuálních psychologických zdrojů, sociálních vztahů a týmových procesů. Přestože lze rozlišit determinanty individuální a týmové psychologické odolnosti, mezi oběma úrovněmi existují významné vzájemné vazby (Southwick a Charney, 2018; Edmondson, 1999; Edmondson, 2018)

Podíváme-li se na moderní teorie, lze konstatovat zjištění, že tyto úrovně spolu kooperují a vlastnosti tak mohou na určité úrovni prostupovat. Odolnost v organizaci proto není pouhou vlastností lidí nebo naopak struktur, ale je výsledkem jejich neustálého dynamického dialogu.

Determinanty individuální psychologické odolnosti

Na individuální úrovni je psychologická odolnost spojována zejména se seberegulací, copingovými strategiemi, emoční inteligencí, psychologickým kapitálem a schopností dlouhodobé vytrvalosti. Tyto determinanty podporují zvládání stresu, adaptaci na změny a schopnost efektivně fungovat v podmínkách nejistoty (Connor a Davidson, 2003; Goleman, 2011; Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Southwick a Charney, 2018). Současná literatura však upozorňuje, že dlouhodobá vytrvalost reprezentovaná konceptem sisu může mít nejen adaptivní, ale i maladaptivní podobu spojenou s rigiditou a přepínáním psychických zdrojů (Antikainen et al., 2022). Zatímco její zdravá forma (beneficial sisu) působí pozitivně a pohání k překonání překážek, její negativní varianta (harmful sisu) vede k bezohlednému setrvávání v nefunkčních postupech, kdy jedinec není v kontaktu se svými zdroji, a tato rigidita může vyústit až v syndrom vyhoření.

Determinanty týmové psychologické odolnosti

Týmová psychologická odolnost je formována především vztahovými a procesními determinantami, mezi něž patří psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí. Tyto mechanismy podporují schopnost pracovních týmů sdílet informace, adaptovat se na změny a kolektivně zvládat zátěžové situace (Edmondson, 1999; Salas, Sims a Burke, 2005). Recentní empirické studie potvrzují význam psychologického bezpečí jako jednoho z klíčových faktorů týmového učení, otevřené komunikace a adaptace pracovních týmů na nejistotu (Jin et al., 2024; Weick a Sutcliffe, 2007).

Propojení individuální a týmové psychologické odolnosti

Přestože individuální a týmová psychologická odolnost představují odlišné analytické úrovně, nejsou vzájemně oddělené. Individuální psychologické zdroje mohou podporovat schopnost týmu zvládat zátěž, avšak kolektivní adaptace vzniká prostřednictvím sociálních interakcí, psychologického bezpečí a sdíleného učení, které nelze přímo odvodit z individuálních charakteristik členů týmu (Stoverink et al., 2020; Weick a Sutcliffe, 2007). Současný výzkum však upozorňuje na riziko agregacího klamu, kdy je týmová resilience nesprávně interpretována jako jednoduchý součet individuálních schopností zvládat stres (Edmondson, 2018; Salas, Sims a Burke, 2005). Tyto dvě roviny jsou spolu v neustálé interakci, a tím se i neustále ovlivňují. Komunikují spolu

ve směrech shora dolů a zdola nahoru, čímž vytvářejí společné kapacitní zdroje a protektivní kontext. Díky tomu dochází ke stabilizaci a syčení resilience. Psychologickou odolnost je proto vhodné chápat jako dynamický systém vzájemně propojených determinant vytvářejících základ pro zvládání zátěže a adaptaci v pracovním prostředí.

Měření psychologické odolnosti jednotlivců a týmů

Měření psychologické odolnosti představuje významnou oblast odborného výzkumu, neboť umožňuje identifikovat schopnost jednotlivců a týmů zvládat zátěž, adaptovat se na změny a obnovovat efektivní fungování po nepříznivých situacích. Současně však patří mezi metodologicky náročné oblasti vzhledem k nejednotné konceptualizaci resilience, která bývá interpretována jako osobnostní dispozice, dynamický adaptační proces, rozvíjitelná psychologická kapacita nebo emergentní týmová vlastnost (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018). Recentní přehledové studie současně upozorňují na značnou heterogenitu definic a operacionalizací resilience, která komplikuje porovnatelnost výsledků mezi výzkumy (Smith et al., 2025)

Na individuální úrovni se výzkum opírá především o validizované sebesposuzovací škály – jako je například Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) měřící dispoziční odolnost, nebo Brief Resilience Scale (BRS), která se zaměřuje na schopnost rychlé psychické obnovy. Měření na úrovni pracovních týmů a skupin však naráží na metodologické limity prosté agregace dat. Při zkoumání týmové resilience je totiž nutné zachytit dynamické procesy a interakce mezi jednotlivými strukturálními úrovněmi organizace a nahlížet na odolnost jako na proces rozvíjející se v čase. Sledování resilience se tak posouvá od původního statického testování k longitudinálnímu zachycení trajektorií zvládání zátěže.

Měření individuální psychologické odolnosti

Mezi nejčastěji využívané nástroje měření individuální psychologické odolnosti patří Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC), zaměřená na zvládání stresu, adaptaci na změny a obnovu psychické stability po nepříznivých situacích (Connor a Davidson, 2003). Pro české prostředí je významná její adaptace realizovaná Čermákem et al. (2010), která potvrdila vhodnost tohoto nástroje pro českou populaci. Vedle původní verze jsou využívány i kratší varianty, zejména CD-RISC-10, které jsou vhodné pro pracovní a organizační

výzkum vzhledem k nižší administrativní zátěži a dobrým psychometrickým vlastnostem.

Další využívané nástroje představuje Brief Resilience Scale (BRS), zaměřená především na schopnost zotavení po stresu, a nástroje vycházející z konceptu psychologického kapitálu (PsyCap), které propojují resilienci s optimismem, nadějí, sebedůvěrou a pracovní adaptabilitou (Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Youssef a Luthans, 2007). Současný výzkum využívá tyto nástroje zejména při zkoumání pracovního well-beingu, zvládání stresu a prevence vyhoření (Buranapin et al., 2024; Martínez-González et al., 2025).

Měření týmové psychologické odolnosti

Měření týmové psychologické odolnosti představuje metodologicky komplexnější oblast, protože týmová resilience vzniká prostřednictvím vztahových a procesních mechanismů, jako jsou psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace či týmové učení (Edmondson, 2018; Weick a Sutcliffe, 2007). Na rozdíl od individuální resilience zde neexistuje jediný dominantní standardizovaný nástroj, a výzkum proto často využívá kombinaci více škál zachycujících determinanty týmového fungování.

Významný přístup představuje například Team Resilience Questionnaire (TRQ), zaměřený na schopnost týmu zvládat zátěž, koordinovat činnosti a adaptovat se na změny (Sharma a Sharma, 2016). Široce využívaná je rovněž Psychological Safety Scale, vycházející z práce Edmondson (1999), která zachycuje míru otevřené komunikace, ochotu upozorňovat na chyby a sdílet názory bez obavy ze sociálních sankcí. Psychologické bezpečí je přitom v současné literatuře považováno za jeden z nejvýznamnějších prediktorů týmové resilience (Weick a Sutcliffe, 2007).

Z metodologického hlediska naráží aplikace těchto nástrojů na specifikum sběru dat, kdy jsou dotazníky sice předkládány jednotlivcům, ale cílí na vlastnosti celé skupiny. Současný výzkum proto striktně využívá referenčně-posunující modely (reference-shift models). Otázky v dotaznících nejsou formulovány v první osobě jednotného čísla, nýbrž jsou posunuty na úroveň kolektivu. Výsledná týmová hodnota pak nevzniká pouhým mechanickým průměrem, ale vyžaduje statistické ověření vnitroskupinové shody, což prokazuje, že členové skupiny sdílejí jednotné vnímání daného fenoménu (Chan, 1998, Stoverink et al., 2020, LeBreton & Senter, 2008).

Tabulka č. 3 – Přehled nástrojů pro měření psychologické odolnosti na individuální a týmové úrovni

Metoda / Škála	Autor (Rok)	Zaměření pozornosti (Úroveň)	Hlavní cíl testování a konceptualizace
CD-RISC	Connor & Davidson (2003)	Jednotlivec	Měření dispoziční psychologické odolnosti; resilience je vnímána jako stabilnější osobnostní rys.
BRS (Brief Resilience Scale)	Smith et al. (2008)	Jednotlivec	Zachycení schopnosti rychlé psychické obnovy, zotavení se po stresu a navrácení organismu do homeostázy.
PCQ-24 (PsyCap)	Luthans et al. (2007)	Jednotlivec	Hodnocení resilience jako rozvíjitelného stavu (state), který funguje v synergii s nadějí, optimismem a sebedůvěrou.
Team Resilience Questionnaire	McEwen & Boyd (2018)	Tým	Identifikace kolektivních krizových zdrojů, schopnosti týmového učení, dynamické koordinace a vzájemné součinnosti.
Psychological Safety Scale	Edmondson (1999)	Tým	Měření stupně interpersonálního bezpečí pro riskování, otevřenou komunikaci, sdílení chyb a konstruktivní reflexi v týmu.

Zdroj: vlastní zpracování

Metodologické limity měření psychologické odolnosti

Přes rostoucí počet měřicích nástrojů přetrvávají významná metodologická omezení. Prvním problémem je heterogenita konceptualizace resilience, která omezuje přímou porovnatelnost výsledků mezi studiemi (Smith et al., 2025; Southwick a Charney, 2018). Dalším omezením je dominance sebezposuzovacích (self-report) metod, které mohou být zatíženy subjektivním zkreslením a sociálně žádoucím odpovídáním, zejména v pracovním prostředí.

Specifickou výzvu představuje měření týmové psychologické odolnosti prostřednictvím agregace individuálních skóre resilience, která může vést k tzv. agregačnímu klamu a opomíjení vztahových determinant týmového fungování (Edmondson, 2018; Salas, Sims a Burke, 2005). Současný výzkum proto stále

více zdůrazňuje potřebu víceúrovňového přístupu propojujícího individuální psychologické zdroje, týmové procesy a pracovní kontext.

3 METODOLOGIE SYSTEMATICKÉHO PŘEHLEDU LITERATURY

3.1 Design výzkumu a metodologický přístup

Tato studie je koncipována jako systematický přehled odborné literatury s využitím narativní syntézy zaměřené na psychologickou odolnost jednotlivců a týmů v pracovním prostředí. Metodologický přístup vychází z principů protokolu PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), které podporují transparentní a reprodukovatelný proces identifikace, výběru a syntézy odborných zdrojů.

Cílem systematického přehledu bylo identifikovat a syntetizovat poznatky o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, determinantách resilience, metodách jejího měření a vztazích mezi individuální a týmovou úrovní odolnosti. Vzhledem k heterogenitě konceptualizace resilience a rozdílnosti využívaných metodologických přístupů byla zvolena narativní syntéza, která umožňuje hlubší interpretaci vztahů mezi jednotlivými determinantami, nástroji měření a teoretickými rámci psychologické odolnosti (Southwick a Charney, 2018).

3.2 Strategie vyhledávání odborných zdrojů

Vyhledávání odborných zdrojů probíhalo systematicky v období od ledna do května 2026. K vyhledávání literatury byly použity mezinárodní vědecké databáze Web of Science, Scopus a Google Scholar. Vyhledávací dotazy byly sestaveny na základě kombinace klíčových slov s využitím Booleovských operátorů (např. individual resilience, team resilience, psychological safety, measurement a workplace). Do přehledu byly zahrnuty recenzované odborné články, vědecké monografie a relevantní akademické závěrečné práce zaměřené na individuální a týmovou psychologickou odolnost v pracovním prostředí.

Důraz byl kladen především na recentní empirické studie reflektující aktuální vývoj poznání v oblasti resilience, psychologického bezpečí a týmového fungování. Starší zdroje byly využity jako teoretická východiska pro zmapování vývoje daného konceptu, což umožnilo propojit klíčové zakládající práce s

moderními přístupy zachycujícími dynamiku psychologické odolnosti, týmové adaptace a pracovního well-beingu. Z analýzy byly vyloučeny studie pracující s resiliencí v čistě klinickém kontextu (např. dětská či vývojová traumata). Výjimku tvořily základní standardizační psychometrické a neurobiologické práce (Connor & Davidson, 2003; McEwen, 1998) a studie z prostředí špičkového skupinového výkonu (Szabadics, 2025), které poskytují nezbytný komparativní rámec pro organizační chování.

PRISMA Flow Diagram – Přehled Vyhledávání a Selektce

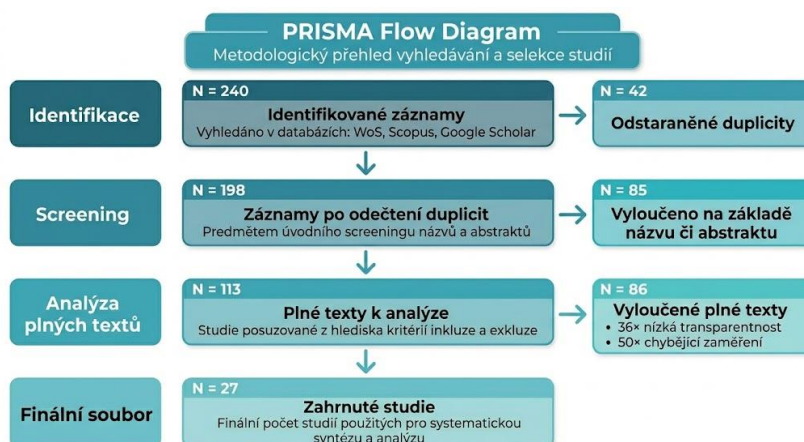
Hlavní fáze:

- Identifikace: 240 záznamů z databází (WoS, Scopus, Google Scholar).
- Screening: 198 záznamů (po odečtení duplicit).
- Analýza plných textů: 113 studií k detailnímu posouzení.
- Finální soubor: 27 studií zahrnutých do syntézy.

Vyloučené záznamy:

- Odstraněné duplicity (42).
- Vyloučeno na základě názvu/abstraktu (85).
- Vyloučené plné texty celkem (86) – s podrobným rozpadem na nízkou transparentnost (36) a chybějící zaměření (50).

Obrázek č. 1 - PRISMA Flow Diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Proces výběru studií a narativní syntéza

Po identifikaci zdrojů prostřednictvím stanovené vyhledávací strategie následoval vícefázový proces selekce s cílem zajistit tematickou relevanci, metodologickou kvalitu a konzistenci systematického přehledu. Tento postup probíhal v souladu s metodickými doporučeními protokolu PRISMA a zahrnoval odstranění duplicit, screening záznamů, aplikaci inkluzivních i exkluzivních kritérií a následnou tematickou syntézu.

V první fázi vyhledávání v databázích (Web of Science, Scopus, Google Scholar) vygenerovalo 240 záznamů. Po odstranění 42 duplicit postoupilo 198 studií do fáze screeningu. Zde byly na základě názvů a abstraktů posuzovány základní parametry – zejména zaměření na psychologickou odolnost jednotlivců a týmů v pracovním prostředí. Z tohoto kroku bylo 85 studií vyloučeno z důvodu absence pracovního či organizačního kontextu (např. klinické studie).

Do fáze analýzy plných textů postoupilo 113 publikací. Po jejich detailním prostudování bylo vyřazeno dalších 86 studií z důvodu nízké metodologické transparentnosti (36) nebo chybějícího zaměření (50) na měření a procesy resilience. Výsledný analytický soubor tvoří 27 odborných zdrojů, které vstoupily do finální narativní syntézy.

Do přehledu byly zahrnuty empirické studie, přehledové články, vědecké monografie a relevantní akademické závěrečné práce. Kritériem pro zařazení byl recenzovaný charakter textu, publikace v českém nebo anglickém jazyce a přímá vazba na pracovní, organizační či týmový kontext (resilience, psychologické bezpečí, adaptace na zátěž). Naopak vyřaty byly studie zaměřené výhradně na klinické a medicínské aspekty resilience, nerecenzované texty bez dostatečné odborné relevance a práce s nedostupným plným textem.

Syntéza probíhala formou systematického tematického porovnávání vybraných studií. Cílem bylo analyzovat determinanty psychologické odolnosti, přístupy k jejímu měření a vztahy mezi individuální a týmovou resiliencí. V rámci analýzy byly opakující se koncepty a mechanismy adaptace seskupeny do tří hlavních kategorií:

1. **Individuální psychologické zdroje** (např. copingové strategie, emoční inteligence, psychologický kapitál, sílu).

2. **Týmové procesy** (např. psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, týmové učení).

3. **Metodologické přístupy k měření** psychologické odolnosti.

Vztahy identifikované mezi těmito kategoriemi vytvořily teoretický základ pro interpretaci výsledků a návrh uceleného konceptuálního rámce, který představují navazující části práce.

4 VÝSLEDKY NARATIVNÍ ANALÝZY

4.1 Identifikované tematické kategorie psychologické odolnosti

Narativní syntéza analyzovaných studií umožnila identifikovat opakující se determinanty, adaptační mechanismy a vztahy mezi individuální a týmovou psychologickou odolností v pracovním prostředí. Přestože jednotlivé studie pracovaly s rozdílnými konceptualizacemi resilience a využívaly odlišné přístupy k jejímu měření, bylo možné identifikovat několik opakujících se tematických kategorií napříč odbornou literaturou (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018; Weick a Sutcliffe, 2007).

Na základě tematického porovnávání studií byly identifikovány **tři hlavní analytické oblasti**:

1. **individuální determinanty** podporující zvládání zátěže a adaptaci jednotlivce,
2. **týmové determinanty** podporující kolektivní zvládání nejistoty a týmovou adaptaci a
3. **přístupy k měření psychologické odolnosti** na individuální i týmové úrovni.

Na individuální úrovni byly jako dominantní tematické kategorie identifikovány zejména copingové strategie, emoční regulace, psychologický kapitál, seberegulace a schopnost dlouhodobé vytrvalosti reprezentovaná konceptem sisu, které byly opakovaně spojovány se zvládáním pracovního stresu a psychickou adaptací zaměstnanců (Antikainen et al., 2022; Goleman, 2011; Luthans, Youssef a Avolio, 2007; Buranapin et al., 2024).

Na týmové úrovni se jako nejvýznamnější tematické kategorie opakovaně objevovaly psychologické bezpečí, důvěra, otevřená komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí, přičemž psychologické bezpečí bylo v recentních studiích identifikováno jako významný mechanismus podporující

kolektivní adaptaci a efektivní zvládání nejistoty (Edmondson, 2018; Hartwig et al., 2020).

Výsledky narativní syntézy současně ukázaly, že individuální a týmová psychologická odolnost nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí vzájemně propojený systém determinant a adaptačních mechanismů. Individuální psychologické zdroje podporují schopnost členů týmu zvládat zátěž, zatímco kvalita týmového prostředí může posilovat individuální odolnost prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory a týmových interakcí (Salas, Sims a Burke, 2005; Edmondson, 2018). Tyto vztahy představují analytický základ pro návrh konceptuálního rámce psychologické odolnosti jednotlivců a týmů.

Tabulka č. 4 – Tematické kategorie a analytické kódy psychologické odolnosti identifikované narativní syntézou

Úroveň psychologické odolnosti	Kategorie determinant	Hlavní determinanty / kódy	Předpokládaný vliv na psychologickou odolnost
Individuální	Seberegulace a coping	Copingové strategie, emoční regulace, self-regulation	Zvládání stresu, emoční stabilita a individuální adaptace.
Individuální	Psychologické zdroje	Psychologický kapitál, optimismus, self-efficacy, resilience	Psychická stabilita, pracovní adaptace a zvládání nejistoty.
Individuální	Vytrvalost a psychologická houževnatost	Sisu, perseverance, dlouhodobá motivace	Zvládání dlouhodobé zátěže a odolnost vůči nepříznivým podmínkám.
Týmová	Psychologické klima týmu	Psychological safety, důvěra	Otevřená komunikace, sdílení chyb a psychologické bezpečí týmu.
Týmová	Sociální a koordinační procesy	Komunikace, koordinace, sdílení znalostí	Týmová adaptace, koordinace činností a zvládání nejistoty.
Týmová	Kolektivní učení a adaptace	Team learning, collective efficacy	Obnova fungování týmu, společné zvládání zátěže a adaptace.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky narativní syntézy ukazují, že psychologická odolnost jednotlivců a týmů vzniká prostřednictvím víceúrovňového systému vzájemně propojených psychologických, sociálních a procesních mechanismů. Na individuální úrovni

byly jako dominantní determinanty identifikovány copingové strategie, emoční regulace, psychologický kapitál a dlouhodobá vytrvalost reprezentovaná konceptem sisu, zatímco na týmové úrovni se opakovaně objevovaly determinanty spojené s psychologickým bezpečím, důvěrou, komunikací, koordinací a týmovým učením (Connor a Davidson, 2003; Edmondson, 1999; Luthans, Youssef a Avolio, 2007).

Významným zjištěním současně bylo, že individuální a týmová psychologická odolnost nevystupují izolovaně, ale vykazují vzájemně podmíněný vztah. Individuální psychologické zdroje mohou podporovat kolektivní zvládání zátěže, zatímco kvalita týmového prostředí může prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory a otevřené komunikace posilovat individuální adaptaci členů týmu. Tyto vztahy vytvořily analytický základ pro návrh konceptuálního rámce psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, který je prezentován v následující části článku.

5 KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC PSYCHOLOGICKÉ ODOLNOSTI JEDNOTLIVCŮ A TÝMŮ

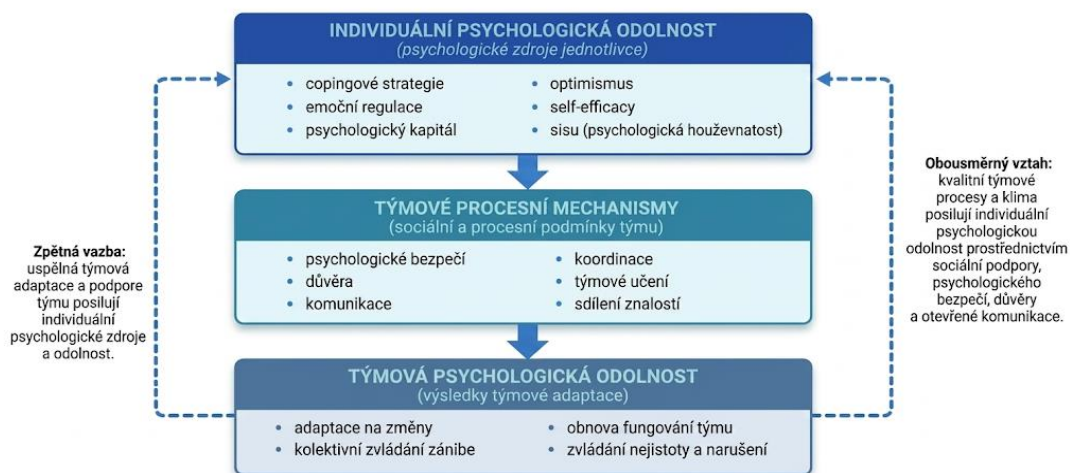
Na základě výsledků narativní syntézy byl navržen konceptuální rámec psychologické odolnosti jednotlivců a týmů, který reflektuje identifikované determinanty a vztahy mezi individuální a týmovou úrovní resilience. Výsledky ukázaly, že psychologická odolnost nevzniká izolovaně, ale prostřednictvím vzájemně propojeného systému psychologických zdrojů, sociálních vztahů a adaptačních procesů.

Na individuální úrovni rámec zahrnuje determinanty podporující zvládání stresu, emoční regulaci a adaptaci na nejistotu – zejména copingové strategie, psychologický kapitál a dlouhodobou psychologickou houževnatost reprezentovanou konceptem sisu. Na týmové úrovni byly identifikovány procesní mechanismy podporující kolektivní zvládání zátěže, především psychologické bezpečí, důvěra, komunikace, koordinace a týmové učení.

Navržený rámec předpokládá dynamický a obousměrný vztah mezi individuální a týmovou psychologickou odolností. Individuální psychologické zdroje podporují kolektivní adaptaci týmu, zatímco týmové prostředí prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory a otevřené komunikace vytváří podmínky pro rozvoj a stabilizaci individuální resilience. Konceptuální rámec tak

zdůrazňuje víceúrovňovou povahu psychologické odolnosti a její význam pro zvládání zátěže a adaptaci v pracovním prostředí.

Obrázek 2: Konceptuální rámec psychologické odolnosti jednotlivců a týmů



Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUZE A ZÁVĚRY

Předložený článek se zaměřil na systematickou syntézu poznatků o psychologické odolnosti jednotlivců a týmů v pracovním prostředí. Zvláštní důraz byl kladen na determinanty resilience, přístupy k jejímu měření a na vztahy mezi její individuální a týmovou úrovní. Výsledky narativní syntézy ukázaly, že psychologická odolnost nepředstavuje izolovanou charakteristiku jednotlivce, ale dynamický, víceúrovňový proces, který je podmíněn interakcí psychologických zdrojů zaměstnance, sociálních mechanismů a kvality týmového prostředí.

Na individuální úrovni byly jako klíčové determinanty identifikovány zejména copingové strategie, emoční regulace, psychologický kapitál, optimismus, self-efficacy a schopnost dlouhodobé psychologické houževnatosti reprezentovaná konceptem sisu. Tyto faktory jsou v odborné literatuře opakovaně spojovány se schopností zvládat stres, regulovat emoční reakce a adaptovat se na dlouhodobou pracovní nejistotu či zátěž (Connor a Davidson, 2003; Southwick a Charney, 2018).

Na týmové úrovni pak mezi klíčové determinanty patří psychologické bezpečí, důvěra, otevřená komunikace, koordinace, týmové učení a sdílení znalostí. Tyto mechanismy prokazatelně podporují kolektivní zvládání nejistoty, týmovou adaptaci a obnovu fungování skupiny v podmínkách narušení či zvýšené pracovní zátěže (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018).

Významným zjištěním článku je identifikace vzájemně podmíněného vztahu mezi individuální a týmovou psychologickou odolností. Narativní syntéza ukázala, že individuální psychologické zdroje členů týmu přispívají ke kolektivní adaptaci a stabilitě celé skupiny. Kvalita týmového prostředí zároveň může prostřednictvím psychologického bezpečí, sociální podpory, důvěry a otevřené komunikace individuální odolnost zaměstnanců významně posilovat nebo naopak oslabovat. Na základě těchto synergií byl navržen konceptuální rámec psychologické odolnosti jednotlivců a týmů. Tento model představuje hlavní původní přínos článku, neboť logicky propojuje identifikované determinanty, procesní mechanismy a adaptační vztahy mezi oběma úrovněmi resilience.

Z praktického hlediska jsou tyto výsledky využitelné zejména v oblasti leadershipu, rozvoje týmů, řízení lidských zdrojů (HR) a při budování psychologicky bezpečného pracovního prostředí, které podporuje zvládání zátěže a organizační adaptaci. Význam představených poznatků vystupuje do popředí především v kontextu současného trhu práce, který je charakterizován vysokou mírou nejistoty, pracovního tlaku a intenzivními požadavky na týmovou spolupráci.

PODĚKOVÁNÍ

Autoři děkují anonymním recenzentům za jejich hodnotné připomínky a doporučení.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ANTIKAINEN, M. et al. A measure for assessment of beneficial and harmful fortitude: development and initial validation of the Sisu Scale. *Heliyon*. [Online]. 2022, 8(11), e11413. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11483>
- [2] BURANAPIN, Siriwut et al. Enhancing employee resilience through Eastern spirituality and Western scientific mindfulness. *Cogent Business*

- & Management. [Online]. 2024, 11(1). [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2377766>
- [3] CHAN, David. Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*. 1998, roč. 83, č. 2, s. 234–246. DOI: 10.1037/0021-9010.83.2.234
- [4] CONNOR, Kathryn M. a Jonathan R. T. DAVIDSON. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*. [Online]. 2003, 18(2), 76–82. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- [5] ČERMÁK, Ivo et al. Česká adaptace škály Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Československá psychologie*. 2010, 54(4), 365–378.
- [6] EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. [Online]. 1999, 44(2), 350–383. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2666999>
- [7] EDMONDSON, Amy C. *The Fearless Organization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 978-1-119-47724-2.
- [8] GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-8.
- [9] GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. ISBN 978-1-4221-6803-5.
- [10] HARTMANN, Silja, Julia BACKMANN, Michael J. OSHRI a Martin HOEGL. Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *International Journal of Management Reviews*. 2020, 22(3), 313–337.
- [11] HILLSON, D. *Organizational resilience and adaptive leadership in uncertain times*. Routledge Studies in Management. London: Routledge, 2023. ISBN 978-1-032-32361-9.
- [12] LEBRETON, James M. a Jay L. SENTER. Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*. 2008, roč. 11, č. 4, s. 815–852. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>

- [13] LUTHANS, Fred, Carolyn M. YOUSSEF a Bruce J. AVOLIO. Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978-0-19-518752-6.
- [14] MARTÍNEZ-GONZÁLEZ, José Alberto, Carmen D. ÁLVAREZ-ALBELO a Urszula KOBYLÍŇSKA. Editorial: Employee resilience. *Frontiers in Psychology*. [Online]. 2025, 16. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1631257>
- [15] MCEWEN, Bruce S. Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*. [Online]. 1998, 338(3), 171–179. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1056/NEJM199801153380307>
- [16] PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.
- [17] REIVICH, Karen a Andrew SHATTÉ. The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles. New York: Broadway Books, 2002. ISBN 978-0-7679-1549-7.
- [18] SALAS, Eduardo, Dana E. SIMS a C. Shawn BURKE. Is There a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*. [Online]. 2005, 36(5), 555–599. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- [19] SANFORD, Natalie. Resilience and Adaptive Capacity in Hospital Teams. London: King's College London, 2023. Disertační práce (Ph.D.). [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/studentTheses/resilience-and-adaptive-capacity-in-hospital-teams/>
- [20] SMITH, B. W. et al. The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*. [Online]. 2008, 15(3), 194–200. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- [21] SOUTHWICK, Steven M. a Dennis S. CHARNEY. Resilience: The science of mastering life's greatest challenges. 2. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. ISBN 978-1-107-17406-0.
- [22] STOVERINK, Adam C., Bradley L. KIRKMAN, Sal MISTRY a Benson ROSEN. Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team

Resilience. Academy of Management Review. [Online]. 2020, 45(2), 395–422. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>

- [23] SZABADICS, Adrienn. Developing Team Resilience in High-Performance Women's Football. Buckinghamshire: Buckinghamshire New University; Staffordshire University, 2025. Disertační práce (Ph.D.). [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://bnu.repository.guildhe.ac.uk/id/eprint/20530/>
- [24] TALEB, Nassim Nicholas. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. ISBN 978-1-4000-6782-4.
- [25] YOUSSEF, Carolyn M. a Fred LUTHANS. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. Journal of Management. [Online]. 2007, 33(5), 774–800. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- [26] YOUSSEF-MORGAN, Carolyn M. Psychological capital and mental health: Twenty-five years of theory, research and practice. Organizational Dynamics. [Online]. 2024, 53(2), 101045. [cit. 02.06.2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101081>
- [27] WEICK, Karl E. a Kathleen M. SUTCLIFFE. Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-8136-9.

AUTOŘI

Ing. Matěj Žák, MBA, MSc., MSc., Universita Komenského, Bratislava, email: matej.zak@newton.university, matej.zak@give-energy.cz.

Mgr. Kateřina Bartík, DiS., Universita Palackého, Olomouc, email: bartik.katerina@gmail.com

AUTHORS

Ing. Matěj Žák, MBA, MSc., MSc., Universita Komenského, Bratislava, email: matej.zak@newton.university, matej.zak@give-energy.cz.

Mgr. Kateřina Bartík, DiS., Universita Palackého, Olomouc, email: bartik.katerina@gmail.com, bartik@newton.university

ACTA STING

Published / Vydává:

STING UNIVERSITY

Vysoká škola Sting, o.p.s.

Address / Adresa:

Technická 2998/19, 616 00 Brno

Czech Republic

+420 603 462 002

<https://www.sting.cz>

Number / Číslo:

1/2026

Date of publication / Datum vydání:

30st September 2026

30. 09. 2026

Evidence number / Evidenční číslo:

MK ČR E 20461

ISSN (online):

1805-6873