

# PŘESTAŇTE SE V PRÁCI STRESOVAT

Jan Urban

44

*doporučení pro  
ty, kteří nechtějí  
práci obětovat  
své zdraví*





Jan Urban



# PŘESTAŇTE SE V PRÁCI STRESOVAT

44

*doporučení pro ty,  
kteří nechtějí práci  
obětovat své zdraví*

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

**Jan Urban**

## **Přestaňte se v práci stresovat**

**44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 6196. publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková

Počet stran 160

První vydání, Praha 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2016

Cover Photo © Depositphotos/konstantynov

ISBN 978-80-271-9162-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-9161-1 (pdf)

ISBN 978-80-247-5820-6 (print)

# Obsah

O autorovi .....	7
Úvod .....	9
1 Uvědomte si, že příčina stresu může být ve vás .....	11
2 Vyvarujte se uvažování, které stresuje .....	14
3 Využijte mentální techniky a změňte své zvyky .....	17
4 Nevěřte, že vás stres přivede k úspěchu .....	19
5 Neberte si věci zbytečně osobně .....	22
6 Nestresujte se tím, co bylo, nebo teprve nastane .....	26
7 Nestresujte se časovými termíny .....	28
8 Přestaňte se stresovat odkládáním .....	33
9 Nevedte bitvy, které jsou zbytečné .....	37
10 Připusťte, že všem se nezavděčíte .....	41
11 Nestresujte se tím, co lze předvídat .....	43
12 Nedělejte z malých chyb velké .....	47
13 Zvykněte si naslouchat druhým .....	50
14 Počítejte s tím, že všichni kolem vás nejsou nejschopnější .....	53
15 Netlačte na pilu: nevíte-li jak dál, vyčkejte .....	55
16 Nestresujte se náročným šéfem .....	59
17 Neřešte své spory konfrontací .....	63
18 Nestresujte se (nespravedlivou) kritikou .....	68
19 Nepřistupujte na „střety osobností“ .....	75
20 Nenechte se stresovat nudnými poradami .....	79
21 Nestresujte se vlastními sliby ani obavou říci „ne“ .....	81
22 Se svým názorem vyčkejte .....	86
23 Sledujte, jak osoby kolem vás jednají .....	88

24	Dávejte svým spolupracovníkům najevo, že si jejich práce vážíte .....	93
25	Zamyslete se nad svými zvyklostmi .....	96
26	Nesnažte se o absolutní dokonalost .....	99
27	Všimněte si, jak často nejrůznější události dopadají dobře .....	106
28	Zbavte se uvažování „kdyby“ .....	108
29	Zabraňte svému vyhoření .....	111
30	Nestresujte se „jedovatými“ spolupracovníky .....	114
31	Nestresujte se byrokracií .....	119
32	Neobávejte se požádat o to, co chcete, ale na své žádosti netrvejte .....	121
33	Neberte se příliš vážně .....	124
34	Nesnažte se lidem ve svém okolí bránit být sami sebou .....	126
35	Omezte sklon prosazovat své ego .....	128
36	Naučte se „včas přibrzdit“ .....	131
37	Připusťte, že občas můžete mít špatný den .....	133
38	Nestyďte se občas pochválit .....	136
39	Nestresujete se „zlatými pouty“ .....	138
40	Nenechávejte své úkoly nedokončené .....	141
41	Nekritizujte ostatní v jejich nepřítomnosti .....	144
42	Nestresujte se veřejnými vystoupeními .....	146
43	Své cíle nesledujte příliš přímočaře .....	149
44	Přestaňte se zbytečně strachovat .....	151

## O autorovi



### **Jan Urban**

Absolvent Vysoké školy ekonomické v Praze a Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, obor psychologie práce a řízení. Působil jako poradce v několika mezinárodních firmách, více než patnáct let je ředitelem poradenské společnosti Consilium Group, Management Consultants, zabývající se vzděláváním a poradenstvím pro rozvoj lidských zdrojů. Je předsedou správní rady a garantem studijních programů European Business School. K jeho knižním publikacím patří *Byznys je o lidech*, *Jak zvládnout deset nejobtížnějších situací manažera*, *10 nejdražších manažerských chyb*, *10 kroků k vyššímu výkonu zaměstnanců*, *Řízení lidí v organizaci*, *Ekonomie bez mýtů a iluzí*, *Jak lépe naložit s časem* atd.





# Úvod

Stres patří k nejhorsím moderním zabijákům. Vyvolává či zhoršuje řadu chorob, urychluje stárnutí a podepisuje se na mnoha emocionálních obtížích. Nedávné výzkumy dokonce ukázaly, že nepolevující dlouhodobý stres (jakým může být i zátěž vyvolaná „jedovatým“ šéfem), dokáže změnit i vaši genetickou výbavu. Důsledky stresu pro zdravotní stav tak mohou být někdy horší než dopady všech nezdravých potravin dohromady.

Zrádnost stresu spočívá navíc v tom, že jej velmi často zhoršují způsoby, jimiž na něj reagujete. Stresovaný organismus si jako kompenzaci za svou újmu žádá odměnu. „Odměna“, které se mu dostává nejčastěji, však pro něj žádnou skutečnou odměnou není, ale naopak jej jen dále a více stresuje. Nejčastěji jde totiž o odměnu v podobě nadměrného či nezdravého jídla a pití, sledování televize, surfování na internetu, propadání počítačovým, nebo dokonce hazardním hrám, kouření či (přílišného) nakupování. Stres tak často vytváří určitý svérázný začarovaný kruh.

Na obranu proti stresu jsou často doporučovány nejrůznější relaxační metody. Sahají od pravidelného pohybu či cvičení, častějšího pobytu na čerstvém vzduchu, pravidelného odpoutání se od práce, častější dovolené, delšího spánku, pomalejšího a prohloubeného dýchání až po meditace nebo solné koupele. Tyto či další metody mohou při boji se stresem nepochybně pomoci, především tím, že zvyšují vaši odolnost či toleranci vůči zátěži a odstraňují některé její důsledky. Příčiny stresu však většinou samy o sobě neodstraňují.

Tato publikace je věnována stresu, který patří v současnosti k nejčastějším, a to stresu vznikajícího v souvislosti s prací. Zaměřuje se na jeho

nejčastější příčiny, především však na to, jak si s ním poradit. Ukazuje, že stresující většinou není práce samotná, ale spíše způsob, jakým k ní přistupujete, či okolnosti, které ji provázejí. Váš stres souvisí totiž často s tím, jak v určitých situacích uvažujete nebo jak na ně reagujete. Je důsledkem vašeho pracovního stylu, mezilidských vztahů nebo určitých zvyklostí. Svůj pracovní stres si v důsledku toho často sami navozujete, přivoláváte či posilujete, většinou zcela zbytečně.

Kniha, kterou držíte v rukou, se tomu snaží předejít. Ukazuje, že zbavíte-li se zlovyků, které ke stresu přispívají, či vytvoříte-li si zvyklosti, které mu čelí, podaří se vám nad ním do značné míry zvítězit. A to bez toho, že byste své nároky či požadavky na sebe sama omezovali.

K dosažení tohoto cíle slouží **44 praktických doporučení**. Vztahují se jak k pracovním zvykům, tak k určitým psychickým technikám, které stres redukuje. Některá z těchto doporučení jsou velmi jednoduchá, jiná trochu složitější. Většinou však nevyžadují nic víc než zamyslet se nad vlastními zvyklostmi či rituály a provést v nich určité změny.

Doporučení jsou určena nejen těm, kteří pracovním stresem občas či dokonce pravidelně trpí, ale i těm, kteří stres na pracovišti občas spoluvytvářejí, tedy vedoucím. Jim by měla sloužit jako inspirace, jak svým spolupracovníkům stres snížit. I kdyby k tomu neměli žádný jiný důvod, mělo by stačit, že stres na pracovišti (i manažer, který jej posiluje) zvyšují firemní náklady.

Uváděná doporučení lze číst v pořadí, v němž jsou uvedena, ale i v jakémkoli pořadí jiném. Pro ty, kteří chtějí postupovat systematicky, však **doporučujeme, aby začali s kapitolami 1, 2 a 3**. Ty se totiž zabývají tím, co je pro stresující uvažování společné. Nastiňují i podstatu mentálních technik, které vám pomohou je změnit. Další kapitoly tyto principy podrobněji rozvádějí.

## 1 Uvědomte si, že příčina stresu může být ve vás

Určitá míra pracovního stresu je normální a přirozená. Každá práce, i ta, kterou máte velmi rádi, má své náročné či stresující prvky. Mírný stres, především ten vytvářející náročné termíny, může být navíc prospěšný. Nutí vás totiž k tomu, abyste ze sebe vydali to nejlepší. Týká se to především těch, kteří zápasí se sklonem rozptylovat se, opomíjet své priority nebo své úkoly odkládat.

Vedle mírného či pozitivního stresu však existuje i zátěž vznikající tehdy, jsou-li požadavky, jež na vás práce klade, nad vaše možnosti. Podobný je stres pramenící ze situací, které se vymykají vaší kontrole.

*Stává-li se takovýto stres opakovaným, promítá se v poklesu celkové psychické pohody. V závažnějších případech může mít i trvalejší dopady. K těm nejčastějším patří bolesti hlavy a žaludku, poruchy spánku, zvýšená vznětlivost nebo narušení schopnosti koncentrace. Při chronickém přetrvávání stresu může jít i o vysoký krevní tlak, srdeční problémy či oslabení imunitního systému. K dlouhodobějším psychickým důsledkům stresu patří především nespavost, deprese, apatie či zvýšená únava, případně i trvalý pokles pracovní spokojenosti a motivace, označovaný jako **efekt vyhoření**.*

Pracovní stres vytváří začarovaný kruh. Působí-li častěji, snižuje vaši výkonnost, především proto, že zvyšuje únavu a výskyt chyb. Stává se i podhoubím pracovních sporů, které narušují spolupráci. Přetrvává přitom často i po skončení práce, například po ukončení pracovního dne či týdne.

Pomineme-li fyzické příčiny stresu (například zvýšený hluk či nedostatečný prostor), patří k jeho důvodům především nadměrný rozsah úkolů, nerealistické termíny a omezené pravomoci, bránící ovlivnit výsledky, za něž jste odpovědní. K dalším náleží neslučitelné požadavky, které na vás organizace klade, nespravedlivé hodnocení či nedocnění vlastních zásluh a schopností. Obdobně však působí i nejistá pracovní perspektiva, nedostatek příležitostí k postupu či dalšímu rozvoji, nadměrné soutěžení či omezené sociální kontakty při práci. Zdrojem stresu může být i to, že vaše práce není příliš zajímavá nebo že vás příliš časově nevytěžuje. V posledním případě i proto, že vyvolává potřebu tuto okolnost před ostatními zastírat.

Všechny výše uvedené příčiny stresu mají společného jmenovatele. Jsou sociální, tedy spojené s lidským jednáním, a tvoří je okolnosti, které nebývají nutné. Často jsou totiž spojeny především s nevhodným jednáním přímých nadřízených nebo s nevyhovujícím způsobem organizace práce.

Většinu těchto vnějších okolností přesto nemáte zcela pod kontrolou, a to přesto, že se o to snažíte. Neznamená to však, že jste zcela bezbranní i vůči tomu, jak na vás tyto okolnosti dopadají. Podstatný je totiž i **způsob vašeho uvažování a jednání**. Tedy to, jak stresující prostředí interpretujete a jak na ně reagujete.

Tyto okolnosti alespoň do určité míry pod kontrolou máte, a to i v situaci, kdy na vás stresující okolnosti doléhají téměř ze všech stran. Svůj stres, a to se všemi jeho dopady, tak můžete omezit. Bohužel to však platí i naopak. Svým nevhodným jednáním či uvažováním jej můžete i zvýšit nebo trvale udržovat.

*Dokládá to jednoduchý fakt, a to skutečnost, jak podstatně se lidé svou schopností zvládat stres vzájemně liší. Určitou roli v tom nepochybně hrají jejich vrozené předpoklady, velmi důležité jsou však jejich zvyklosti, tedy to, jak na zcela stejné stresové situace reagují. Tyto zvyklosti, na rozdíl od vrozených dispozic, přitom lze měnit.*

*Jednoduchým příkladem takové situace je kritika ze strany nadřízeného. Pro některé osoby je natolik stresující, že se kvůli ní rozčilují, odmítají ji přijmout, dlouze o ní se svým vedoucím diskutují, a svou situaci většinou dále zhoršují. Jiní se naopak zamýšlejí nad tím, není-li na ní zrnko pravdy a nebylo-li by možné ji přijmout jako snahu jim pomoci. Zjistí-li, že ano, jsou za ni dokonce vděční. Dojdou-li však k závěru, že kritika opodstatněná není, neberou ji osobně. Chápu ji jako projev, který nevypovídá o nich, ale o osobě jejich nadřízeného.*

*Rozdíl mezi první a druhou skupinou může souviset s tím, jak je kritika podána. Spočívá však i ve zvyklostech uvažování. Osoby spadající do první skupiny mají zvyk se kritice bránit, osoby druhé skupiny si osvojily zvyk brát ji jako podnět ke zlepšení či možná lepšímu pochopení druhé strany. Zvyk druhé skupiny je nepochybně nejen produktivnější, ale i podstatně méně stresující.*

Aby nedošlo k omylu, nechceme tvrdit, že příčiny stresu leží jen či převážně „uvnitř“ vás samotných. Většina z nich je velmi reálných. Hrozí-li vám ztráta zaměstnání nebo požaduje-li od vás nadřízený něco, co není v lidských silách, máte ke svému stresu velmi pádný důvod. Dopad stresu i délku jeho působení můžete však svým postojem v řadě situací podstatně ovlivnit.

*Dopad stresu i délku jeho působení  
můžete podstatně ovlivnit  
svým postojem, přístupem  
či způsobem uvažování.*

Lidé, kteří stresem trpí více než jiní, si tak za to často mohou sami. Uvažují totiž způsobem, kterým si sami škodí. S určitou nadsázkou lze říci, že své uvažování využívají jako **nástroj v boji proti sobě samému**. Svými zvyklostmi navíc zbytečně stresují i své okolí.

## 2 Vyvarujte se uvažování, které stresuje

Uvažování, které vytváří zbytečný stres, může mít řadu podob. K jeho nejčastějším projevům patří sklon:

- **Přisuzovat určitým okolnostem význam, který nemají.** Může jít o tendenci brát si určité události osobně, ale i se zbytečně a dlouho dopředu strachovat věcmi, které velmi pravděpodobně nikdy nenastanou. Propadají jí osoby, jejichž uvažování je poznamenáno vztahovačností a úzkostlivostí či které své problémy zbytečně nebo rády zveličují. V jisté míře jde však o uvažování, jímž se čas od času zbytečně stresuje téměř každý z nás.

Příkladem je situace, kdy se vedoucí svých spolupracovníků zeptá, jak se jim jejich práce daří. Otázku klade všem a nepřisuzuje jí žádný zvláštní význam. Zaměstnanec trpící zvýšenou vztahovačností si ji však vyloží jako výraz nedůvěry. Začne se proto zabývat úvahou, co

+

k ní vedoucího vedlo. Pojde-li k závěru, že cílem bylo ho kontrolovat, může na ni reagovat podrážděně.

- **Vnímat jen nepříznivé stránky situace**, nebo se na ně nadměrně zaměřovat. Jde o sklon k negativnímu myšlení, které se koncentruje na problémy, nevidí příznivé stránky či nechce vidět, že i nepříznivé okolnosti s sebou přinášejí svá pozitiva. Osoby s tímto sklonem si v roli oběti zdánlivě libují, svým uvažováním se však zbytečně stresují. Odmítají připustit, že jejich pocity by se rázem zlepšily, pokud by svou pozornost obrátily ke stránkám příznivějším.
- **Měnit okolnosti, které jsou** (alespoň v dané chvíli) **nezměnitelné**. Jde o uvažování, které nerozlišuje mezi tím, co změnit lze, a tím, co nikoli, a které se o změnu snaží i v situacích, kdy toto úsilí je jen zbytečně stresující. Nejčastěji jde o snahu změnit vlastnosti určitých osob či bojovat se „systémem“.
- **Nedůvěřovat vlastním schopnostem či rozhodnutím**. K nejčastějším projevům patří zbytečné a svazující obavy z neúspěchu či přílišný ohled na to, jak vaše jednání posuzují a hodnotí ostatní. V obou případech jde o uvažování, které nejen stresuje, ale i snižuje vaši šanci na úspěch.
- **Odkládat úkoly**. V pozadí tohoto sklonu je uvažování, které vás z různých důvodů odvádí od úkolů, které jsou důležité. Může jít o představu, že pokud úkol odložíte, nic se nepřihodí, či o domněnku, že na ně v budoucnu budete mít víc času. Časté je i uvažování, které odkládání ospravedlňuje. Příkladem je sklon zaměstnat se ne důležitou činností bránící vám věnovat se činnosti důležité.
- **Vstupovat do zbytečných konfliktů**, nebo je dokonce podporovat. Jde většinou o neplodné střety osobností, vyvolané odlišným

pracovním stylem či protikladnými osobními vlastnostmi. Příčinou těchto konfliktů bývá však i sklon činit rychlé závěry, pronášet nepromyšlené poznámky, zbytečně soutěžit, bezdůvodně se bránit či prosazovat své ego.

- **Usilovat o naprostou dokonalost**, a to i v situacích, kdy to není důležité. Postihuje osoby se sklonem k úzkostlivosti a pedantství a jeho důsledkem bývá nejen stres, ale i opožděné dokončení práce.

Uvažování zasažené výše uvedenými či podobnými sklony může být vědomé, častěji však probíhá, aniž abyste si ho plně uvědomovali. Mnohdy je spíše zvykem, který jste si v určité situaci vytvořili a který vás pronásleduje i nadále.

Prvním a nejobtížnějším krokem, jak mu zabránit, je si jej uvědomit. Tedy připustit, že vás zcela zbytečně stresuje. Většinou je totiž snazší si říci: „*Můj stres je vyvolán podmínkami či požadavky mé práce,*“ než přiznat si: „*Jsem ve stresu v důsledku toho, jakým způsobem jedním či uvažuji.*“

Připustíte-li, že váš stres může být vyvolán či posílen vlastním uvažováním, můžete své konkrétní stresující zvyky **identifikovat, potlačit a nahradit jinými.**



### 3 Využijte mentální techniky a změňte své zvyky

K potlačení stresujících návyků slouží tak zvané **mentální techniky**. Jejich podstatou je uvažování **měnící úhel vašeho pohledu na věc**, jejich cílem pak **vytvoření zvyklostí nových**.

Trpíte-li zvykem **přisuzovat určitým událostem větší význam**, než skutečně mají, může vám pomoci pohlížet na ně z širší perspektivy či s větším nadhledem. Tento nadhled vám totiž umožní chápat jejich skutečné příčiny a souvislosti, a s nimi i to, že za většinou z nich není snaha vám osobně ublížit. Jde většinou o události, které čas od času potkají každého, a v jisté míře je lze očekávat. Pokud k nim dojde, není důvod zabývat se tím, kdo a proč se za nimi nachází.

Trápí-li vás stres v důsledku **negativního uvažování**, je třeba je nahradit uvažováním pozitivním. Tedy zvykem vidět či záměrně se zaměřovat na konkrétní příznivé stránky, které s sebou nepříznivé okolnosti přinášejí. Příkladem je zvyk hledat (a najít) u každé nepříznivé události alespoň **jednu velmi konkrétní věc, která je pro vás přínosem**.

*Podstata mentální techniky, označované jako **pozitivní myšlení**, je jednoduchá. Není nijak magická a má hlubší opodstatnění, potvrzené experimenty. Lidská mysl, jak průzkumy ukázaly, není totiž schopna zaujmout vůči těžce okolnosti současně příliš odlišné postoje, například negativní postoj a postoj, který v sobě zahrnuje vděčnost. Vnímáte-li proto nepříznivé události jako okolnosti z jistého pohledu přínosné, pak jejich negativní psychický dopad automaticky omezíte.*

Pronásleduje-li vás **snaha měnit věci, které měnit nelze**, měli byste si osvojit zvyk oba okruhy okolností jasně oddělovat. Tedy rozlišit ty, které ovlivnit můžete, a ty, u nichž to nedokážete. Vzdáte se tak zbytečné snahy ovlivňovat to, co je mimo vaše možnosti, a své úsilí soustředíte na to, co ovlivnit lze.

Trpíte-li **nedůvěrou ve vlastní schopnosti** či zvýšenou obavou, že v určité situaci neuspějete, měli byste si uvědomit, že tento sklon tvoří začarovaný kruh. Zvyšuje totiž pravděpodobnost, že se chyby skutečně dopustíte. Podobný dopad má i zvýšená pozornost vůči tomu, co si o vás či vaši práci myslí ostatní. Řešením je zaměřit namísto toho svou pozornost na práci samotnou.

Vytváříte-li si zbytečný stres **účástí ve sporech, které jsou zbytečné**, pomůže vám, pokud si uvědomíte, že tyto spory vznikají často jako důsledek poznámek pronesených bez velkého zvažování. Osvojíte-li si zvyk se před tím, než takovou poznámku pronesete, hluboce nadechnout, můžete se mnoha zbytečných sporů vyvarovat. Svou mysl „ochladíte“ a vaše emoce, hrozící vyvolat konflikt, alespoň částečně odezní. Čas věnovaný tomuto nadechnutí vám zabrání reagovat příliš rychle.

Vytvořením nových zvyklostí lze předcházet i sklonu k **odkládání**. Nejefektivnější mentální technikou (jak ukazuje kapitola 8) je ta, která zvyk odkládat mění v jeho opak, tedy zvyk vykonávat obvykle odkládané věci jako první.

Mentální techniky, které mění zvyklosti, mohou někdy, zejména z počátku, vyžadovat určitou vůli. Nové zvyky mají však velkou šanci, že se po krátkém čase stanou samozřejmé. Oproti zvyklostem starým mají totiž podstatnou výhodu. Nejsou stresující.

## 4 Nevěřte, že vás stres přivede k úspěchu

Ve vztahu ke stresu existuje jedno časté nedorozumění. Jde o představu, že je zdrojem úspěchu nebo alespoň nezbytnou cenou za jeho dosažení. Chcete-li být úspěšní, říká tento názor, musíte se smířit s tím, že budete téměř trvale žít ve stresu. Stres se v důsledku této představy stává jedním z mála mentálních onemocnění považovaných za společensky přijatelná.

Lidé, kteří uvedené představě věří, žijí v neustálém stresu nikoli jen proto, že je k tomu okolnosti jejich práce nutí, ale i kvůli domněnce, že se tak stanou výkonnějšími. Jsou uspěchaní a nervózní, vznětliví a popudliví, nedokážou naslouchat ostatním, ztrácejí schopnost se nad věcmi podrobněji zamyslet a na nic jim nezbývá dostatek času, jsou však přesvědčeni, že jde o jedinou cestu, jak být trvale výkonní.

Skutečností je, že stres předpokladem úspěchu ani zvýšené výkonnosti není. Je naopak jejich překážkou. Vaši výkonnost až na výjimky nezvyšuje, ale naopak snižuje, a to ze dvou hlavních důvodů.

Tím prvním je, že **brání koncentraci a narušuje schopnost jasného myšlení i správného rozhodování**. Vyvolává zkratové jednání a vede k některým typickým chybám v uvažování, například k černobílému vidění, pomíjení širších souvislostí nebo přijímání příliš rychlých soudů. Potlačuje i kreativitu, tedy schopnost vytvářet či zvažovat více možných řešení. Navíc má sklon vyčerpávat, a vede tak k rychlejší únavě.

*Neurologické výzkumy ukázaly, že stres může mít trvalé negativní dopady na fungování mozku. Jste-li i jen několik dnů vystaveni stresu, výkonnost nervových buněk ve vašem*