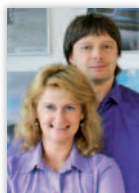


# Umění zvládat stres

**Zvládat stres je umění, kterému se lze naučit. Na seminářích stress managementu k nám přicházejí účastníci s cílem dosáhnout dokonalosti, nejlépe ve všech oblastech svého zájmu, a přitom stres vůbec nemít. Nejsou však ochotni slevit ze svých představ o dokonalém manažerovi, milenci, otci, hráči fotbalu, kamarádovi, cestovateli. Dokonce máme pocit, že ženy si rolí a úkolů, ve kterých chtějí být perfektní, na sebe berou ještě více. Proto i následující text může vyznít pro někoho tvrdě, když se dozví, že bez obětí to nejde. Ne, nejde. Musíte si vybrat, co má pro vás prioritu, a den má pouze 24 hodin. Na druhou stranu je úžasně osvobozující zjistit, že není třeba být perfektní, ale stačí být úspěšný...**



**Ing. Štěpánka Uličná,**  
**Ph.D.,**  
**a Ing. Petr Fanta,**  
**Ph.D.**  
Gnostika Consulting,  
s. r. o.

Lidé pracující ve vedoucích pozicích se stále častěji dostávají do situací, které na ně kladou vysoké nároky. Zrychlující se doba, komplikující se úkoly, zvyšující se objemy informací, které musíme zpracovat, a v neposlední řadě i celkový chaotický vývoj v celosvětové ekonomice přivádějí stále větší množství lidí do stresových situací.

Přestože může být stres vyvolán různými faktory (například napětí v osobním životě, vztahy na pracovišti apod.), pravděpodobně nejčastějším důvodem ke stresu je časová tíseň při plnění pracovních úkolů. Asi každý se už alespoň jednou setkal se situací, kdy musí dokončit několik úkolů a nezbývá mu čas. Zvládnout takovou situaci není vůbec jednoduché a pravděpodobně se to neobejde bez zvýšeného psychického vypětí.

## Namísto definice

V době, kdy vznikal tento článek, jsme měli za sebou čtyřdenní seminář (od úterý do pátku). V pátek večer jsme připravovali na sobotu zcela nový celodenní kurz. V neděli pak následovala příprava materiálů na další týden plný odborných seminářů. K tomu bylo

třeba zpracovat několik nabídek, do pondělí vyhodnotit končící projekt, zpracovat dvě závěrečné zprávy ze seminářů a spousta dalších drobných úkolů. Se semináři souviselo cestování po celé republice. A v pondělí ráno uzávěrka pro tento článek. Pro dva lidi to není zrovna málo úkolů... Zákonitě se tudíž dostavil stres.

Co tedy chápeme pod pojmem stres? Úplně jednoduchou situaci, kdy čas na dokončení většího množství termínovaných úkolů převyšuje (alespoň zdánlivě) čas, který je k dispozici k jejich dokončení. Zaměříme se právě na tuto nejčastější situaci.

## Bez obětí to nepůjde

Dříve než se dostaneme k tipům, jak při podobných stresových situacích postupovat, zkusme se zamyslet, proč k nim vlastně dochází. Vynechme neustále omílané důvody, jako jsou špatná organizace času, sezonní návaly úkolů, špatná strategie, prokrastinace (výrazná a chronická tendence odkládat plnění povinností a úkolů, zejména těch nepříjemných, na pozdější dobu) nebo jen obyčejná neschopnost. Samozřejmě, že všechny

tyto faktory mohou být příčinou situace, kdy ztrácíme kontrolu nad svými úkoly. To ale ještě neznamená, že vzniká stres. V situaci, kdy máme dokončit nějaký úkol, avšak jeho nesplněním se takzvané „nic nestane“, není logický důvod být ve stresu. Pokud ale nesplněním nějakého úkolu dojde k určité ztrátě, vzniká stres zákonitě. A nemusí jít vždy jenom o ztrátu peněz. Lze tedy říct, že **stres vzniká, když nesplněním úkolu něco ztratíme.**

Co vlastně můžeme nesplněním úkolu ztratit? Možných ztrát je celá řada, nejčastěji se však jedná o **peníze, budoucí zakázky** (a potažmo opět peníze), **důvěru kolegů či zákazníků, sebedůvěru** (ztráta pocitu, že mám vše pevně ve svých rukou).

Jak vidíme, nemusí jít vždy pouze o újmu majetkovou (peněžní), ale i o ztrátu morální. Ztráta „tváře“ je přitom často vnímána jako mnohem horší újma než ztráta peněz, a to zejména z toho důvodu, že jednou ztracená důvěra se získává zpět mnohem déle, hůře a nákladněji než „bezvztahové“ peníze.

## Co udělat jako první?

Dostaví-li se tedy stres způsobený časovou tísni a obavou z nesplnění termínovaných úkolů, můžeme ze zkušenosti doporučit jedno: **zastavit se.** Zní to možná paradoxně, ale je to vůbec to nejlepší, co lze udělat. Při přeskakování z jednoho úkolu na druhý s neustálou snahou stihnout to, co nejvíc hoří, nemůžete získat nadhled nad celou situací a najít nejlepší možné řešení. Navíc asi každý, kdo se do takové situace dostal, potvrdí, že ve stresu člověk přehlídá některé více či méně důležité detaily a kupí chyby, které v konečném důsledku vedou spíše ke zhoršení celé stresové situace. Máme-li

použít manažerskou terminologii, je třeba zastavit operativní řešení úkolů a podívat se na celou situaci s určitým nadhledem strategicky, nebo alespoň takticky. Opět můžeme ze zkušenosti potvrdit, že právě zastavení se v chaotickém stresu je asi to nejtěžší. Co ale při takovém zastavení dělat?

## Seznam je základ

Samozřejmě můžete relaxovat a jít třeba na tenis nebo na golf. Ale ruku na srdce, pokud máte alespoň zbytky zodpovědnosti, budete více myslet na pracovní úkoly než na to, že už prohráváte 0 : 5.

Lépe je proto začít sestavením seznamu úkolů, které bychom měli v nejbližším období stihnout. Valná většina lidí to pravděpodobně dělá celkem automaticky. Ti systematictější z nás si k úkolům připisují i termíny, kdy má být daný úkol splněn. Dále je dobré si k jednotlivým úkolům zkusit odhadnout i čas potřebný k jejich dokončení. Pokud si takový seznam sestavíme, můžeme očekávat v zásadě dva možné závěry:

- Situace není tak špatná a dobrou koordinací, případně možným vyjednáním prodloužení termínu u některého méně významného úkolu bude možné všechny úkoly splnit. Toto je, samozřejmě, ta lepší varianta.
- Již ze sestaveného seznamu je nad slunce jasnější, že sami a ve stanovených termínech úkoly prostě splnit nemůžeme.

Co tedy dělat v situaci b)? V takovém případě je dobré doplnit seznam ještě o další dvě informace.

## Minimalizace škod aneb Priority mají přednost

První informací je výše škody, která může nesplněním úkolu

vzniknout. V některých případech půjde výše škody lehce vyčíslit v penězích, v jiných, zejména tam, kde hrozí nepeněžní újmy, to bude obtížnější. Alternativně lze proto využít systém škálového hodnocení nebo seřazení úkolů. Je asi zbytečné uvádět, že přednost mají úkoly, jejichž nesplnění přinese největší škody (ať již finanční nebo nefinanční). Jinými slovy se v tomto kroku snažíme o minimalizaci nyní již evidentních ztrát.

Druhou informací, kterou je v této fázi vhodné do seznamu úkolů doplnit, je, zda můžeme daný úkol nebo alespoň jeho část delegovat na někoho dalšího, nebo jestli jej musíme vykonat sami. Jestliže je možné úkol delegovat, udělejte to a přesuňte se do pozice kontrolní a vedoucí. Z čistě ekonomického pohledu je i delegování úkolů možné považovat za určitý druh ekonomické ztráty či škody.

Shrňme si tedy, co by měl obsahovat seznam úkolů, který nám pomůže řešit stresovou situaci:

- Seznam jednotlivých úkolů.
- Termín dokončení úkolu.
- Odhad času potřebného pro dokončení úkolu.
- Odhad výše škody, pokud nebude úkol splněn v termínu.
- Informaci, zda je možné úkol delegovat na někoho dalšího.

## Rozhodnout se a držet!

Pokud se nám podařilo s relativním nadhledem zodpovědně sestavit seznam úkolů, je třeba přejít k nejnáročnější fázi, kterou představuje rozhodnutí, jak se kterým úkolem naložit. Stresová situace, jíž se primárně zabýváme, je způsobena nedostatkem času. Proto je třeba rozhodnutí udělat rychle. Jak je zřejmé, celá situace má určité znaky krizového

řízení. Z toho důvodu není žádoucí, aby rozhodování trvalo příliš dlouho, a už vůbec by nemělo docházet k jeho následnému přehodnocování. Tím se jenom plýtvá časem a spoustou další energie, kterou můžeme věnovat řešení důležitých úkolů.

Naše rozhodnutí, jak s úkoly naložit, může mít v zásadě tři hlavní podoby:

- Úkol musíme udělat sami.
- Úkol nebo jeho ucelenou část delegujeme.
- Úkol obětujeme i za cenu vzniku odhadované škody.

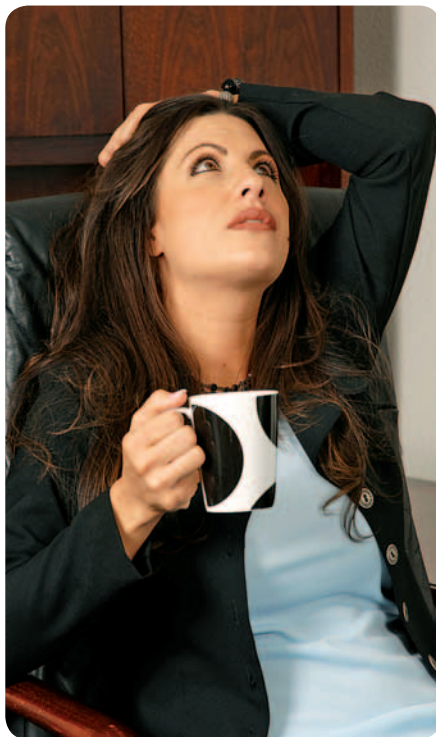
Tato tři řešení lze dekompozicí úkolů i kombinovat. To znamená, že přestože je úkol důležitý a naše participace na jeho řešení je nezbytná, můžeme některou dílčí část úkolu delegovat, případně některou méně významnou část, jež neohroží dosažení hlavního cíle, odložit a dokončit až po termínu.

Postup při rozhodování, jak s jednotlivými úkoly či jejich ucelenými částmi naložit, by měl být asi následující:

1. Delegujte úkoly, které je možné delegovat. Úkol tak může být splněn v termínu a často i za relativně malých ztrát, které se rovnají odměně pracovníka, na něhož úkol delegujete. Raději přesto počítejte s určitým penzem vašeho času na metodické vedení tohoto pracovníka a kontrolu plnění úkolu.
2. Projděte znovu seznam, jak se po delegování úkolů změnila časová náročnost, tj. zda stále existuje důvod ke stresu.
3. Pokud je časová náročnost zbývajících úkolů stále vyšší než časový fond, který máte k dispozici, je třeba přistoupit k obětování méně významných úkolů. Začněte tím,

jehož nesplnění vám způsobí nejmenší škody, případně tím, u kterého můžete bez větších problémů dosáhnout posunutí termínů.

Pokud se jednou rozhodnete úkol „obětovat“, nevracejte se k němu. **Pouze to, že se vnitřně smíříte se ztrátou z nesplnění, vám umožní zbavit se stresu.** Takto pokračujte až do chvíle, kdy již úkoly budou splnitelné.



### With a Little Help from My Friends

Název této písně od legendárních Beatles, který lze přeložit jako „malá pomoc od přátel“, je naším posledním, ale možná nejdůležitějším poselstvím v návodu, jak zvládat stres. V praxi jsme si mnohokrát ověřili, že pokud je člověk v časovém stresu, jen velmi obtížně uplatňuje logické myšlení a racionální rozhodování. Spíše má tendenci k chaosu a nezřídká i k určité beznaději. V takovém případě velmi pomáhá obrátit se s žádostí o pomoc

na přátele, kolegy, asistentku nebo třeba i na manželku či manžela (ovšem pozor, aby se to nestalo pravidelným večerním rituálem, to potom většinou končí manželskou krizí). Pokud tuto osobu krátce seznámíte s hlavními úkoly, které vás přivedly do stresové situace, může v ideálním případě na chvíli převzít koordinaci, čímž vám umožní nabrat síly a zklidnit myšlenky tak, abyste byli schopni opět brzy fungovat. Někdy stačí i to, že kolega převzme některou aktivitu, jež aktuálně „hoří“, čímž vám opět umožní se nadechnout a soustředit myšlenky a síly na menší počet úkolů. Navíc si pouhým předáváním informací kolegovi můžete celou situaci lépe zpřehlednit.

**V žádném případě se nejedná o projev slabosti, ale o účinný způsob, jak zvládat aktuální stres.**

### Nepropadejte panice

Stopařův průvodce po Galaxii sice hrdě hlásá „Nepropadejte panice“, tato rada se však u člověka, který je stíhaný stresem, máji účinkem, nebo je spíše kontraproduktivní. Pokud už jednou stresu, nebo dokonce panice propadnete, můžeme vám poradit jenom to, co se osvědčilo při podobných situacích nám a co bylo popsáno v předchozích řádcích:

1. zastavit se,
2. postupovat maximálně systematicky,
3. delegovat úkoly a obětovat ty, z jejichž nesplnění vyplynou nejmenší škody,
4. pokud je to možné, využít pomoc přátel či kolegů.

Do další práce vám přejeme co nejméně stresu a co nejvíce úspěchů při jeho zvládnutí, když už k němu dojde. ■