

Umění jednat s lidmi 3

Jaroslav Štěpaník

Stres, frustrace a konflikty



psychologie pro každého

JAK ZVLÁDNOUT KAŽDODENNÍ STRES

TESTY A CVIČENÍ

PREVENCE A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Jaroslav Štěpaník

UMĚNÍ JEDNAT S LIDMI 3
Stres, frustrace a konflikty

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3133. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Grmelová
Sazba a zlom Milan Vokál
Ilustrace MgA. Jitka Calabová
Návrh obálky Daniela Eftimiadisová
Počet stran 168
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Obrázek na obálce © isifa.cz

ISBN 978-80-247-1527-8 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6567-9 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011



OBSAH

ÚVODEM	9
TŘI HROZIVÁ SLŮVKA	10
FRUSTRACE ČILI ZMAŘENÍ	11
Závažné frustrační situace	17
Když si za to člověk může sám	20
Osm životních výher	23
<i>Naše životní výhry</i>	24
<i>Malé zastavení</i>	26
Potřeby a cíle	30
Manipulace a frustrace naší doby	39
Fiktivní potřeby – zbytečné frustrace	42
Jaké máte cíle?	47
Za co mohou frustrace	48
Workoholismus aneb všeho moc škodí	53
POZOR, STRES!	55
Holmes-Rakeova stupnice	57
Stres na pracovišti	59
<i>Čím nás stresují druzí a čím otrávíme my je</i>	61
STRES A ČAS	63
Inventura času	65
Největší zlodějové	67
Paretiho princip	70
Generace time managementu	71
JAK PROTI STRESU	74
<i>Několik doporučení</i>	74
Antistresové techniky	77
<i>Několik zásad prevence</i>	77
<i>Krátký odpočinek</i>	77



<i>Autogenní trénink</i>	78
<i>Dechová cvičení</i>	78
<i>Autosugesce</i>	79
<i>Meditace</i>	79
Inspirace z životní praxe	80
<i>Některé neefektivní způsoby</i>	81
Neuvěřitelná moc humoru a smíchu	81
PŘÍZPŮSOBOVACÍ MECHANISMY	85
<i>Jak to zvládat?</i>	85
<i>Jde s agresí všechno lépe?</i>	86
Podoby agrese	87
<i>Sladké jedy</i>	88
<i>Štafeta s pendrekem</i>	90
<i>Sprej a kladivo</i>	91
<i>Nejde-li toto, půjde tamto</i>	92
<i>Model následování nehodný</i>	94
Agrese a aktivita	95
<i>Vzory jen pro podstatná jména?</i>	95
<i>Zviditelnit se</i>	97
Vše lze zdůvodnit	98
Vítězný útěk	99
<i>Nejsem, abych byl</i>	100
<i>Na pomoc přichází nemoc</i>	101
<i>Další cestičky</i>	101
<i>Co škodí nejvíce</i>	103
KDYBY TY KONFLIKTY NEBYLY...	106
Boj se sebou samým	107
Střety hodnot	110
Srážky s okolím	113
<i>Cílem je orchestr</i>	113
Některé časté typy konfliktů	116
<i>Ti proti oněm</i>	116
<i>Jeden proti všem</i>	117
<i>Já versus ty</i>	119



Jak konfliktům předcházet	125
<i>Stokrát nic umoří...</i>	127
<i>Jak řešit</i>	128
Zásady, bez nichž se neobejdeme	135
<i>Etiketa a etika</i>	137
<i>Hádkou nikoho nezískáte!</i>	137
<i>Sporu svědčí pravidla</i>	147
<i>Ne na úkor druhých</i>	151
<i>Byl Marcus Aurelius asertivní?</i>	156
Závěrečné shrnutí v podobě několika zásad	157
<i>Vědění je dobré, dovednost výborná</i>	159
DOPORUČENÁ LITERATURA	161



ÚVODEM

Tato knížka završuje trojici textů věnovaných praktické psychologii jednání. Navazuje organicky, avšak volně jako samostatný text na předchozí *Umění jednat s lidmi – Cesta k úspěchu* (Grada, 2003) a *Umění jednat s lidmi II. – Komunikace* (Grada, 2005). Tentokrát se zaměřujeme na problematiku stresů, frustrací a konfliktů. Snahou je nejen naznačit příčiny problémů, ale také cesty jak jim předcházet i jak je účelně řešit a překonávat. Knižka, stejně jako obě předchozí, vychází z dlouholetých praktických zkušeností autora: poradenského psychologa, vysokoškolského pedagoga, lektora a trenéra v oblasti praktické psychologie jednání a managementu. Obrací se k širokému spektru čtenářů, především k těm, kteří považují za důležité zlepšovat své dovednosti v jednání s lidmi či v jejich vedení. Text by rád našel své čtenáře především mezi těmi, kteří se ve svém povolání neobejdou bez praktických psychologických dovedností, bez efektivní komunikace, bez umění jednat s lidmi. Jako dvě předchozí knížky i tato závěrečná nabízí populární formou podněty a náměty tak, jak se uplatňují ve výcvikových seminářích. Autor bude zejména rád, osloví-li text mladé lidi ukončující studia a ty, kteří jsou na počátku své profesní dráhy. Právě ti stojí nejen před úkolem zhodnotit teoretické poznatky odbornou praxí, ale také před potřebou osvojit si praktické dovednosti v jednání s lidmi, bez nichž není úspěch možný. Sem náleží právě zvládnání frustrací a stresů, překonávání mezilidských nedorozumění i konfliktů. Najdou-li v tomto textu některé podněty či inspiraci, pak splní účel, pro který byl napsán.



TŘI HROZIVÁ SLŮVKA

Frustrace, stres, konflikt – trojice slov, která nevyvolávají libé pocity ani příjemné asociace. Evokují spíše nepříjemné vnitřní chvění, anebo přání: Jak by na světě mohlo být dobře, kdyby té ďábelské triády nebylo! Jak krásný by byl život plynoucí v poklidu bez zklamání, napětí a svárů! Tři nevítaní společníci nás však navzdory takovým přáním vytrvale provázejí od kolébky do hrobu jak nerozluční přátelé.

Frustrace, stresy a konflikty mají zřejmě i mezi sebou velmi těsný, kamarádský vztah, neb nás navštěvují rádi společně v kompletním tříčlenném družstvu. Někdy je opravdu obtížné rozlišit, zda se nejprve dostavila paní Frustrace následována kolegou Stresem a teprve v patách za nimi doklusal přítel Konflikt nebo se toto kolegium dostavilo v opačném pořadí či současně v jednom chumlu. Rozlišit, co čemu předcházelo, co bylo příčinou, co následkem, nebývá snadné. Jisté je, že ti tři jsou neodmyslitelnou součástí života, z něhož je nelze vymazat a – třeba si to někdy neuvědomujeme – plní i pozitivní roli. Kdyby nebylo frustrací, nepoznali bychom pocit uspokojení z překonání překážky, ani radost z vítězství. Bez stresu by nejspíš ochablo naše chtění a úsilí, povadla by výkonnost a převládla možná pohodlnost a nečinnost. Bez konfliktů by asi svět ustrnul bez pohybu v malátné nehybnosti. Ti tři zdánliví nepřátelé jsou i jistými motivátory našeho jednání, povzbuzujícími k hledání řešení a východisek z nesnadných situací, které život přináší. A o těchto třech nerozlučných společnících pojednává naše knížka.



FRUSTRACE ČILI ZMAŘENÍ

Frustrace, pojem odvozený od latinského slova frustra (marně), znamená zmaření potřeby. Jde vlastně o pocity a vnitřní stavy, které taková situace vyvolává. Jedinci, usilujícím o dosažení určitého cíle, se do cesty postaví vážná překážka, která maří realizaci potřeby anebo znesnadňuje její naplnění. Vlastně jde o rozpor mezi některou z našich potřeb a reálnou možností uspokojit ji. Něco si přejeme, po něčem toužíme, chceme toho dosáhnout, není to však snadné a někdy se to ukáže být zcela nedosažitelné. Cesta k cíli bývá vždy lemována překážkami a některé mohou být i takové, že je prostě zdolat nelze. Překážky nám může klást samo prostředí a to jak fyzické, tak sociální. Sem náleží nejen přirozená omezení, která přinášejí přírodní zákonitosti a život ve společnosti, ale také někdy drobné, jindy až titánské úsilí některých osob či institucí, které nám přes naši cestu životem kladou třísky, klacíky, polínka, kmeny anebo rovnou mohutné, silně opevněné zátarasy. Ovšem i my sami – naše vlastní já – si můžeme stavět překážky a vytvářet frustrační situace.

Několik příkladů

1. Už už doháním autobus stojící na zastávce, v tom dveře pšouknou, řidič se přátelsky zašklebí a autobus městské dopravy mi odjíždí před nosem.
2. Je šestnáct hodin patnáct minut. Z dálky se volným krokem přibližuje osoba, s níž jsem měl dohodnutu schůzku na čtvrtou hodinu odpolední. Tentokrát přichází vlastně výjimečně brzo.
3. Ráno je sic moudřejší večera, jenže teď je poledne a stále jsem neučinil to, co jsem měl udělat již včera.
4. Potřebuji se koncentrovat na práci, kolegyně se ale baví jak na setkání hluchých a stále se čemusi hihňají.



5. Už je mi jasné, že jsem ten test neudělal nejlépe a na zvolenou školu nebudu přijat.
6. Navalilo se na mě tolik úkolů, že s pohodovým víkendem, na který jsem se tak těšil, je konec. Horší bude, jak to vysvětlím rodině.
7. Vedoucí mi oznámil, že na zahraniční stáž, se kterou jsem počítal, vyšle mého mladšího kolegu.
8. Měl jsem přislíben postup na vyšší pozici, teď se ale dozvídám, že firma na to místo přijímá někoho zvenčí.
9. Učitelka mne informuje, že mému synovi hrozí vyloučení ze školy.
10. Dnes mi personalista oznámil, že s ohledem na reorganizaci se mnou nadále nemohou počítat. Zkrátka, vyhodili mě.



Úkol

- Vzpomeňte si na tři až pět frustračních situací, které jste prožil(a) nebo prožíváte.
- Která je nejzávažnější?
- Jak jste se s ní vyrovnal(a) či vyrovnáváte?

Co s tím?

Podstatná nemusí být sama situace, jako naše reakce na ni. Vždy se pokusme posoudit co neobjektivněji několik věcí:

- ▶ Jaký je můj osobní podíl na frustraci?
- ▶ Nezapříčinil jsem ji zčásti nebo zcela já sám?



Čemu lidé říkají osud, jsou většinou jejich vlastní hloupé kousky.
(Schopenhauer)

- ▶ Jedná se o záležitost, kterou jsem mohl nebo mohu sám ovlivnit, nebo jde o situaci, která jde „mimo mne“ a nemám na její průběh vliv?

Stoicí mudrci rozlišovali věci na ty, na něž máme vliv a ty, na které vliv nemáme. Řešit bychom měli ty první. Druhé přijímat s klidem a nadhledem, bez zbytečných k ničemu nevedoucích reakcí.

- ▶ Jak budu situaci řešit a jaké preventivní jednání zvolím pro příště? Říká se, že pouze hlupák chyby opakuje, zatímco chytrý se z nich poučí.

...jestli ses rozhodl nerozumně, změň rozhodnutí.
(Epiktetos)

Podívejme se nyní znovu na výše uvedené příklady:

- ad 1. Tuto situaci známe všichni a nikoho z nás jistě nepotěší. Vážnou frustrací může být jen pro člověka velmi málo psychicky odolného. Nutno je počítat s realitou a s životem, jaký je. Tedy i s tím, že na světě vždy budou nejen lidé chápaví, laskaví a vstřícní, ale také škodolibí, zlomyslní, závistiví i ti, kteří nalézají uspokojení a snad i osobní štěstí v tvorbě frustrací druhým. Situace bude více frustrovat, pokud spustí lavinu dalších. (Ujel autobus, přijdu pozdě do zaměstnání, schytám to od nadřízeného atd.) Na místě jsou otázky: Neměl jsem si raději přivstat? Není lepší mít vždy časovou rezervu? Nezavinil jsem si frustraci víceméně sám? Odtud je krůček k řešení a k prevenci.
- ad 2. Otázkou je, jak velký význam situaci přikládáme. Můžeme drobné, byť zbytečné ztráty času, prostě tolerovat. Možno je začít chodit na schůzky s chronicky nedochvilnou osobou též později. Pak ale dojde k tomu, že z důvodu oboustranného nastavování času se nakonec nesejdete vůbec. Třeba tak zjistíte, že předchozí schůzky byly vlastně zbytečné. Možné je samozřejmě nedochvilnost druhého



netolerovat a jakmile odbije šestnáctá, prostě odejít. Není však nejlepší v klidu se posadit a s druhým si o tom otevřeně promluvit? Vše záleží na našem rozhodnutí. I to, co budeme považovat za frustraci a čím a kým budeme ochotni nechat se frustrovat.

- ad 3. Je jasné, že odpovědnou osobou za nesnáz jsem jednoznačně já sám. Buď na úkoly nestačím, nebo si na sebe nakládám víc, než na co stačit mohu. S největší pravděpodobností nedovedu řídit a organizovat vlastní čas. Takže: nejvyšší čas učit se s ním rozumně nakládat.
- ad 4. Rušivé vlivy z okolního prostředí jsou jistě nepříjemné a mohou snižovat pohodu i výkonnost. Někteří se dokáží plně koncentrovat i na složitou duševní práci bez ohledu na hluk, horko či zimu, množství lidí kolem sebe. To je nepochybně výhodou, nebylo by však realistické žádat, aby se každý k takové psychické otrlosti vypracoval. Záleží na okolnostech a konkrétních osobách, nejjednodušší však je kolegyně korektně, leč důrazně (tedy asertivně), požádat o ztišení. Hodně záleží na našem umění jednat. Nesmím zareagovat autoritativně či příkře, abych nevyvolal reakci dětského vzdoru a tedy ještě větší hluk. Nesmím být nepříjemný a strnule „kožený“ ani nejistý a rozpačitý. Měl bych volit jemnou, ale jasnou formulaci bez křečovitosti, s přímým a příjemným pohledem na rušitelky klidu.
- ad 5. Nepřijetí na školu nebo na vytoužené pracovní místo bývá již závažnější frustrací. V prvé řadě musím zvážit, jak dalece jsem za tento neúspěch odpovědný já sám. Byl na vině „hloupý“ test, nesmyslné požadavky školy, nebo má nedostatečná příprava? To poslední hrálo nepochybně jistou roli. Pokud o přijetí opravdu stojím, měl by být neúspěch pobídkou k intenzivnější přípravě, k tomu, abych se při nejbližší příležitosti hlásil znovu a udělal vše, co je v mých silách, abych tentokrát uspěl. Může se ovšem stát, že volba neodpovídala mým reálným schopnostem a předpokladům. Pak je na místě přizpůsobit vlastní zaměření realitě. Ale pozor! Buďme při posuzování sebe sama co nejobjektivnější. Neberme neúspěch jako objektivní doklad toho, že na něco nemáme. Mějme na paměti,



+

že hlupák může mít více sebevědomí (přesněji nesebekritičnosti), než ten, kdo více přemýšlí a příliš se věnuje sebereflexi. Je chyba po jednom neúspěchu rezignovat. Úspěšní bývají vytrvalí. Raději se věcně porovnejme s těmi, kteří se na danou školu dostali anebo obor již studují.

- ad 6. Konflikt mezi pracovními a rodinnými „povinnostmi“ bývá častou příčinou problémů. Exponovaný pracovník by měl víc než jiní ctít zásady time managementu, ale také respektovat požadavky duševní hygieny, režimu práce a odpočinku. Pokud svůj čas nedovede efektivně uřídit, je nejvyšší čas začít s tím něco dělat. Nejčastěji ovšem frustruje samo pracovní prostředí. – Mimořádné a naléhavé úkoly, kategorický výrok šéfa: Teď tě prostě nikam pustit nemůžu! Ve špičkových pracovních pozicích je nutno se situacemi, kdy se do rozporu dostávají pracovní a osobní zájmy, prostě počítat. Být na ně připraven a snažit se o přijatelné kompromisy. Vlastní psychická vyrovnanost a odolnost nemusí stačit. Potřebné je rodinné zázemí s dobrými vztahy, tolerancí a pochopením. Více potíží si způsobuje takový pracovník, který se zaměstnavateli snaží vždy a za všech okolností vyhovět. Stává se „nepostradatelným“, jeho ochota a aktivita se obrací vůči němu samému, nakonec se pod tíhou úkolů hroutlí nebo se mu rozpadá rodina. Bez asertivního hájení vlastních zájmů se v životě neobejdeme.
- ad 7. V roli podřízeného nemáme jinou možnost, než respektovat rozhodnutí šéfa. (Pokud mu nechceme své mínění vycinkat a hrdě odejít, nebo zůstat na pracovišti jen trpěni a případně šikanováni.) Máme však možnost rozhodnutí, které jako podřízení změnit nemůžeme, respektovat, přitom však žádat vysvětlení a říci jasně vlastní názor. Mlčet a nechat si své pocity pro sebe, pouze prohloubí naši nespokojenost a napětí. Lépe je věcně nadřízenému připomenout, že stáž přislíbil nám a požádat ho o zdůvodnění změny jeho rozhodnutí. Takovým jednáním dáme najevo svou hodnotu více než ušlápnutým mlčením či postranními poznámkami, které se roznesou a nám neprospějí. Jasným a otevřeným sdělením ho možná přimějeme k zamyšlení, k reflexi a možná i k budoucí nápravě.



- ad 8. Nezřídka se stává, že firma namísto aby ocenila kvality letitého zaměstnance, „přehlédne“ jeho existenci a zaloví v jiných vodách. Nejednou přitom k vlastnímu neprospěchu. Už to tak chodí, že „co máme doma“ se sice počítá, ale bere se prostě jako samozřejmost. Proto často nepostupují na vyšší posty schopní z firmy, ale dělají se drahé nákupy odjinud. Jak na takovou slepotu personální politiky reagovat? Prevencí, kterou zejména skromnější a dříve narození pracovníci nedovedou uplatnit, je občasné připomenutí vlastních kvalit. Jinak si jich totiž ti nahoře ani nevšimnou, berou je jako samozřejmost. Pracovník, jehož kvality vedení nevnímá či obchází, by měl svou nespokojenost s nedodržením příslibu dát jasně a jednoznačně najevo. Korektně, avšak asertivně žádat o vysvětlení. Dál by se měl zařadit dle reakce vedení a svých vlastních reálných možností. Jsou-li šance změnit místo a přejít tam, kde bude více ceněn, jde o řešení nejlepší. Je bohužel dost manažerů, kteří si kvality pracovníka uvědomí až po jeho odchodu.
- ad 9. Zdá se, že jsme svému potomku a jeho školním výsledkům nevěnovali příliš pozornosti. Překvapivou frustraci jsme si zapříčinili především sami a začít budeme muset také u sebe. Agrese vůči učitelům a škole, stejně jako autoritářské sankce vůči synovi nic neřeší. Jít do střetu s učitelem by našemu studentu neposloužilo. Lepší je poprosit učitele o průběžné informace a příslibit maximální spolupráci. Především budeme muset věnovat škole a prospěchu syna mnohem víc času a pozornosti než dosud.
- ad 10. Přebytečnost v zaměstnání, kde jsme pracovali třeba i dlouhou řadu let, je situací velmi vážnou a bohužel ne výjimečnou. Může být chápána a prožívána jako existenciální frustrace, zmar dosavadního smyslu života či jeho významné součásti. Už samo ohrožení ztrátou pracovního místa je silně stresujícím faktorem. Nejvážnější bývá u starších pracovníků, kteří však důchod nemají ještě na dosah. Mladí bývají většinou pružnější a přizpůsobivější. Reakce na frustraci však vychází především z našich osobnostních vlastností a postojů. Existují mladí starci i staří s mladým myšlením. Potká-li nás vážná situace, kterou sami nemůžeme změnit, záleží velmi na



tom, jak ji přijmeme a zvládneme. Bez ohledu na věk bychom takovou frustraci neměli brát jako osobní selhání. Práci jsme nepozbyli pro neschopnost. Na našem místě by byl za daných okolností propuštěn každý! Neselhali jsme my. Příčina je jinde, v politice firmy, v ekonomické situaci atd. Je nutno opřít se o vlastní sebedůvěru a vědomí, že jsme schopni uživit se jinak a jinde. Existuje řada volných pracovních míst, která nechtějí vykonávat pouze ti, kteří pracovat odmítají anebo nejsou ochotni či schopni přizpůsobit se změně. Namísto rezignace má nastoupit ochota k rekvalifikaci. Je účelnější a lepší těšit se na nové, zajímavé pracovní prostředí, než propadnout pasivitě a skepsi. A za připomínku stojí: Život s sebou přináší frustrace mnohem závažnější, ve kterých jsou naše možnosti mizivé nebo nulové (vážné onemocnění, úraz, úmrtí v rodině...).



Úkol

- Vytvořte vlastní seznam několika běžných „každodenních“ frustrací, jak vám je přináší život.
- Zamyslete se nad tím, jak na ně nejčastěji reagujete, zda je vaše reakce přiměřená a účelná.
- Zvažte, zda některé z těchto frustrací můžete ze svého života odstranit anebo naučit se je překonávat způsobem účelnějším než dosud.

Závažné frustrační situace

V běhu lidského života se jen málokdo vyhne závažným frustracím. Uvědomit si to je již samo o sobě pomocí při jejich zvládnání a překonávání. K častým chybám lidského vnímání náleží sklon vidět u druhých to lepší a naopak nevnímat problémy, které prožívají. Druhé vidíme jako spokojené, bezproblémové, oproti nám šťastnější. Pozorujeme, jak se sousedům dobře vede, co mají hmotných statků, oč lepší práci a postavení ve společ-