



9 TYPŮ OBTÍŽNÝCH LIDÍ

Jak je rozpoznat a rychle
zlepšit pracovní vztahy



Nick Robinson

9 typů obtížných lidí

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Nick Robinson
9 typů obtížných lidí – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2024

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA

9 TYPŮ OBTÍŽNÝCH LIDÍ

9 typů obtížných lidí

**Jak je rozeznat a jak rychle
zlepšit vztahy na pracovišti**

Nick Robinson

MANAGEMENT PRESS



Obsah

Část 1

1	Proč ke zvládnání obtížných lidí potřebujete tuto knihu	9
2	Jak s knihou pracovat	12
3	Proč na pracovištích dochází k problémům	16
4	Varovné signály	26
5	Matice obtížných typů lidí	35
6	Rychlý kvíz k rozeznání jednotlivých typů	41
7	Přehled a popis devíti typů	47
8	Tři dynamické principy, které vám pomohou vyladit mentální nastavení	52
9	Vývojový diagram	58

Část 2

10	Typ 1 – Odstrašující odborník	60
11	Typ 2 – Temný stratég	76
12	Typ 3 – Mučedník	92
13	Typ 4 – Hybná síla	108
14	Typ 5 – Revolucionář	124
15	Typ 6 – Budovatel impéria	140
16	Typ 7 – Pečlivka	157
17	Typ 8 – Skála	173
18	Typ 9 – Potěšitel	189
19	Kdo tady chybí?	206
20	Cíl: spokojenější pracoviště	210
21	Online pomoc a další zdroje	215

Kapitola 1

Proč ke zvládnání obtížných lidí potřebujete tuto knihu

„Dát se dohromady, to je začátek. Vydržet spolu, to je pokrok.

Pracovat společně, to je úspěch.“

Henry Ford*

Před vyhazovem

Asi před dvanácti lety jsem jako kouč dostal za úkol pracovat s člověkem, kterému bezprostředně hrozila ztráta zaměstnání. Šlo o vedoucího pracovníka jedné velké společnosti. Popisovali mi ho jako někoho, s kým se „extrémně obtížně jedná, je prostě hrozný, všechno zmaří“. Bylo mi řečeno, že kvůli této osobě panovala v celém oddělení vysoká míra fluktuace mezi řadovými zaměstnanci i manažery, nedařilo se prosadit důležité změny a to vše se odráželo v nízké kvalitě práce a služeb klientům.

Zoufalý šéf personálního oddělení, který mě úkolem pověřil, neočekával zázraky, jen chtěl vyzkoušet i poslední naději, než „odpálí bombu“ a prostě toho člověka vyhodí. Chtěl jsem si promluvit s jeho nadřízeným, ale nešlo to. Byl zrovna nemocný, z dlouhodobého stresu z celé situace. Informace od všech ostatních jen pomáhaly vytvářet stejný neutěšený obraz.

Říkal jsem si, jak je možné, že věci došly tak daleko. Bavíme se o člověku ve vedoucí funkci, který má za sebou dlouhou kariéru v sofistikované společnosti se zavedenou firemní kulturou. A přitom je tady zjevně všechno špatně. Když jsem se chystal na první koučovací schůzku, byl jsem připraven, že mě čeká skutečné monstrum.

Ale realita byla úplně jiná.

* Ford, Henry, dle citace v Muñoz, John P. „Coming together, keeping together, working together“, *Peoria Magazine*, 2010. Staženo 22. června 2023.

Připadlo mi, že přede mnou sedí člověk, který je prostě jen zmatený a naprosto bezradný. Člověk, který se ocitl na odpovědném místě za okolností, kdy se všechno mění, a který dělá, co může, aby zajistil co nejlepší výstupy pro klienty příslušného oddělení. A dělá to tak, jak nejlépe umí.

Odcházel jsem ze schůzky a napadlo mě, jestli to na mě ten člověk tak trochu nehraje. Zároveň se mi hlavou honila spousta otázek. Čím vysvětlit tak obrovskou propast mezi mými dojmy a extrémně negativními zkušenostmi lidí, kteří s ním pracují? Nakonec jsme spolu strávili šest měsíců a v průběhu koučování jsme dokázali významně zapracovat na jeho přístupu k práci i ke vztahům na pracovišti.

Začal jsem se tenkrát zajímat o podobné případy a koučoval jsem stále více „obtížných jedinců“. Zajímalo mě, jak lze těmto typům lidí nabídnout účinnou pomoc a co by měli vědět lidé kolem nich, kteří pocítují dopady změn v jejich chování. Výsledkem je tato kniha.

Výzva k akci

Práce je pro nás důležitá, protože je to místo, kde můžeme růst a rozvíjet se, pokud děláme něco, co nás naplňuje, a pokud jsme u toho obklopeni podobně smýšlejícími lidmi. Zároveň potřebujeme, aby nám práce nabízela dostatečné výzvy, v přiměřené míře. Když je jich málo, stagnujeme; je-li jich moc, hrozí, že nás práce zavalí a dostaneme se do izolace. Práce by neměla zaplňovat celý náš život, měli bychom si udržovat zdravou rovnováhu.

Ideální cesta obnáší práci, která představuje dostatečnou výzvu a zároveň nabízí zařazení do správné komunity i vhodný příspěvek k celkové životní rovnováze. Jestliže ale někdo z této cesty sejde, ať už vlivem okolností, nebo svých návyků a chování, stane se z něj obtížný člověk, kvůli němuž pak všichni trpí. Nejen jednotlivci, ale celá organizace, protože ta dokáže setrvale dodávat skvělé výrobky a služby jedině v případě, že její zaměstnanci a týmy pracují efektivně a rádi. Toho se ovšem těžko dosahuje, pokud v ní působí obtížné typy lidí.

Takže je v našem kolektivním zájmu hlídat si, zda se na našem pracovišti nevyskytuje někdo takový. Pokud ano, měli bychom se

ptát: Proč k tomu došlo? Co se děje a co k tomu přispívá, v širším okolí a v celém systému? Jak podpoříme lidi, kteří pocítují důsledky, aby se s problematickou situací dokázali vypořádat, a to efektivně a s porozuměním? A jak pomůžeme obtížným jedincům, aby se vrátili na správnou cestu? Odpovědi, k nimž jsem zatím došel, shrnuji v této knize.

Kapitola 2

Jak s knihou pracovat

„Člověk, který vykročil ze dveří, už má nejtěžší část cesty za sebou.“

Nizozemské přísloví

Pokud musíte v práci jednat s obtížnými typy lidí, ať už jako jejich nadřízený, kolega, člen pracovního týmu, nebo personalista, je tato kniha určena právě vám. Nabízí odpovědi na častou otázku, proč a jak se z někoho stane obtížný zaměstnanec, a předkládá praktické strategie, jak rychle zlepšit vztahy na pracovišti.

Část 1

V první části si představíme základy práce s obtížnými typy lidí.

Kapitoly 3 a 4 poskytují kontext. Řekneme si, proč problémy vznikají a jaké signály byste měli sledovat, abyste si ověřili, zda na pracovišti nemáte někoho, kdo patří mezi obtížné jedince.

Je třeba rozlišovat mezi označením *obtížný* a *odlišný*. Existuje řada dobrých důvodů, proč na pracovištích podporovat různé typy odlišností. Nevedou k tomu jen morální zásady. Například víme, že diverzifikované týmy jsou dlouhodobě úspěšnější než týmy homogenní. Odlišnostem je možné rozumně vycházet vstříc a také bychom to měli dělat.

Kapitola 4 vám pomůže rozpoznat varovné příznaky a zjistit, zda se někdo opravdu stává nezvladatelně *obtížným*. Jde o první krok v porozumění tomu, kdy je namístě přestat se snažit vycházet vstříc a začít pracovat na změnách.

Kapitoly 5, 6 a 7 představují mou Matici obtížných typů lidí. Najdete v nich také kvíz, který vám pomůže identifikovat jednotlivé typy, a stručné představení každého typu. V těchto kapitolách, stejně jako v celé knize, vycházím z pozice doporučené nejnovějšími výzkumy, tedy že naše osobnostní rysy nejsou jednou provždy dané; že

způsob, jakým vnímáme svět a jak na něj reagujeme, je spíše otázkou dovedností, které si můžeme průběžně osvojovat a dál je rozvíjet.

Kapitola 8 pomáhá s přípravou na jednání s obtížnými lidmi. Představím v ní principy, které vám pomohou zhostit se úkolu se správným mentálním nastavením. V kapitole 9 najdete vývojový diagram. Můžete jej používat jako kontrolní seznam, abyste se ujistili, že jste nic neopomněli a že se můžete pustit do dalšího kroku.

V celém textu knihy využívám metafory, abych vám usnadnil jak porozumění celé knize, tak předávání jejích myšlenek dál. Například: jedním z varovných signálů upozorňujících na působení obtížného kolegy na pracovišti je pocit, že stojíte na vratké půdě. Nebo: u kolegy, který vám vždy připadal spolehlivě pevný jako skála, najednou zjistíte, že už s ním opravdu nikdo a nic nehne. Uvádím také velké množství příkladů a popisů situací, na jaké můžete narazit. Moje nabídka strategií a postupů, které můžete bezpečně používat ve vlastní praxi, vychází z metody „nejprve příprava, až poté akce“.

Část 2

Druhá část knihy představuje praktické strategie a taktiky pro řešení problémů s obtížnými lidmi tak, aby se vztahy na pracovišti rychle zlepšily.

Každému z devíti typů obtížných lidí je věnována jedna kapitola, v níž příslušný typ podrobně rozebíráme.

Nejprve každý typ stručně představíme. Dál se podíváme, jak se projevuje v nejlepším světle a co se stane, když se situace zkomplikuje. Také podrobněji probereme, jak daný typ poznat, a to podle dopadů, jaké má jeho působení na okolí.

Každá kapitola dále nabízí náměty, jak jednat s obtížnými typy lidí, jste-li jejich nadřízený, podřízený nebo kolega. Uvádí také doporučení, na co se zaměřit při rozvoji jejich dovedností. Vyplatí se pročíst všechny úhly pohledu, abyste měli co nejširší představu o tom, co je třeba udělat, a také abyste měli v zásobě co nejvíce možných taktických postupů.

Kapitola 19 se stručně zamýšlí nad řídce se vyskytujícími typy lidí, které dalece přesahují obvyklé kategorie obtížnosti. V kapitole 20 najdete shrnutí a závěry a kapitola 21 vás nasměruje k dalším zdrojům informací.

Vyberte si vlastní přístup

Pevně věřím, že pro vás kniha bude užitečným pomocníkem. Je psána tak, abyste ji mohli používat jako praktický zdroj informací. Záleží na vás a na vašich aktuálních potřebách, jak k ní přistoupíte. Můžete si ji prostě přečíst celou, od začátku do konce. Nebo můžete zvolit některý z níže popsaných postupů a přejít rovnou na konkrétní body. Ať už začnete číst kdekoli, vždy se můžete posléze vrátit k prvním kapitolám, pokud budete chtít hlouběji porozumět celé problematice nebo najít nové podněty a jiné přístupy. Čím tedy začít?

Komplexní přístup

Vhodný start pro ty, kdo chtějí získat praktický přehled v následujících oblastech:

- Proč se někteří zaměstnanci mění v obtížné jedince?
- Co znamená pojem „obtížný“ a jak takové typy lidí poznat?
- Jak rozlišit jednotlivé typy obtížných lidí?
- Strukturovaný přístup k jednání se specifickými typy obtížných lidí a k celkovému zlepšování vztahů na pracovišti.

Z tohoto místa přejděte do kapitoly 3: Proč na pracovištích dochází k problémům.

Naléhavý problém

Vhodný start, pokud:

- už jste identifikovali konkrétní obtížnou osobu a naléhavě potřebujete řešit situaci;
- zároveň už přesně víte, jaké projevy chování způsobují nejvíce problémů.

Začněte kapitolou 7: Přehled a popis devíti typů. Porovnejte své zkušenosti s popisy uvedenými v této kapitole. Vyberte odpovídající typ a postupujte dál podle potřeb.

Hybridní přístup

Vhodný start, pokud:

- jste si vědomi, že některý pracovník se projevuje jako obtížná osoba a působí problémy;
- zároveň si nejste jistí, co přesně problémy způsobuje (je to něco, co ten člověk říká nebo dělá, ale co?);
- přesto chcete situaci řešit, a to rychle.

Začněte kapitolou 5. Využijte mou Matici obtížných typů lidí. Ta vám pomůže pochopit, které faktory často vedou ke zhoršování problémové situace. Pokračujte ve čtení z tohoto místa.

Jestliže cestou někde uvíznete a nejste si jisti, jak dál, využijte vývojový diagram v kapitole 9. Ten vám poslouží jako kontrolní přehled, abyste se ubezpečili, že jste nic neopomněli a že se můžete pustit do dalšího kroku.

V následující kapitole probereme, proč na pracovištích vznikají problémy. Uvážíme čtyři faktory, z nichž každý sám o sobě přispívá k tomu, že některý pracovník začne být druhými vnímán jako obtížná osoba. Nebezpečná kombinace těchto faktorů pak způsobuje jev označovaný meteorologickým termínem „dokonalá bouře“.

Proč na pracovištích dochází k problémům

„Tajemství úspěšné změny spočívá v tom, že veškerou svou energii soustředíte na budování nového, nikoli na boj se starým.“

Sokrates*

Úvod

V této kapitole prozkoumáme faktory, které přispívají k tomu, že se někteří zaměstnanci začnou projevovat jako obtížní kolegové.

Častou otázkou, která obvykle zazní hned v úvodu domluv ohledně koučování nového klienta označeného nálepkou „obtížný“, bývá: Jak a proč k tomu vůbec došlo?

Nadřizení těchto lidí si otázku většinou sami položí ještě předtím, než ji vysloví nahlas během našich přípravných setkání. Chtějí zjistit, zda problematickou situaci nezpůsobilo něco, co udělali oni, a hledají návod, jak vše napravit.

Lidé, jejichž chování řešíme, se nepochybně také zamýšlejí nad příčinami, ale z trochu jiného úhlu. Mnohdy chtějí vědět, zda je chyba v nich a jaká špatná vlastnost je dostala až do této nepříjemné pozice.

Pochopit, proč se z některých lidí mohou stát obtížní kolegové, je důležité především ze dvou důvodů.

Zaprve proto, že se tak může ukázat cesta k dosažení pozitivní změny. Když prozkoumáme příčiny, lidé obvykle pochopí, že jim moc nepomůže hledat odpovědi na otázku, zda neudělali něco špatně nebo zda chyba nespočívá v nich. Uvědomí si, že je lepší zaměřit pozornost do budoucna, na to, jak by vše mohlo vypadat poté, co překonáme současné těžkosti.

* Millman, Dan, *Way of the Peaceful Warrior: A Book That Changes Lives*, H J Kramer, 1980.

Zadruhé proto, že se díky tomu celá organizace učí a rozvíjí si určitý typ manažerské emoční inteligence. Jde o schopnost chápat lidi a situace a přizpůsobovat se jim. Tato schopnost by jednak měla být zásadní dovedností každého člena organizace a jednak se díky jejímu uplatňování může ukázat, zda některé problémy nemají strukturální povahu, tj. zda je nepůsobí přímo způsob, jakým organizace funguje.

V této kapitole se budeme věnovat faktorům, jejichž kombinace může způsobit, že někdo začne být na pracovišti vnímán jako obtížná osoba.

Žádný z těchto faktorů nemusí vyvolávat problém sám o sobě. Obvykle teprve ve chvíli, kdy se jejich působení začne překrývat a najednou jsou „aktivní“ tři z nich, případně všechny čtyři, problémy nabývají na síle a výsledkem může být „dokonalá bouře“.

O jaké faktory jde:

1. **Manažerská selhání.** Vedoucí pracovníci nemají dostatečné manažerské a vůdčí dovednosti nebo je správně neuplatňují.
2. **Turbulentní doba.** Organizace prochází obdobím nejistoty a zásadních změn.
3. **Narušení komfortní zóny.** Lidé se nacházejí mimo svou komfortní zónu, a to buď příliš dlouho, nebo jsou nuceni z ní vystoupit příliš daleko.
4. **Aspekty z Matice obtížných typů lidí.** Problémy působí přílišné spoléhání na osobní strategii zvládnání stresu a chybějící flexibilita při zaměřování pozornosti.

Manažerská selhání

Být dobrým vedoucím pracovníkem je nesmírně náročné.

Manažer musí umět skládat týmy z nesourodých typů lidí, inspirovat je pomocí přesvědčivé vize budoucnosti, vyvažovat dlouhodobé konkurenční strategie s krátkodobými prioritami, překonávat překážky, vyrovnávat se s nezday – a při tom všem si musí vystačit s omezenými zdroji.

Mnozí odborníci říkají, že role dnešních manažerů je stále náročnější, protože v současné době musejí navíc držet krok s překotným

vývojem technologií a s nutností inovovat výrobky a služby mnohem rychleji než dříve. John Kotter, světová autorita v oblasti leadershipu a managementu, nedávno na portále Harvard Business School *Working Knowledge* napsal, že dnešní vedoucí pracovníci musejí řídit tradiční hierarchie, které dokážou skvěle obsluhovat klíčové trhy ve svém oboru podnikání, a zároveň musejí vést a inspirovat k výkonům volné koalice inovativních a většinou jen na dálku propojených lidí, které dokážou vytvářet nezbytné nové příležitosti.* Myslím, že to vše vyžaduje mimořádné organizační a sociální dovednosti.

Vzhledem k této šíři požadavků, které jsou navíc mnohdy ve vzájemném rozporu, není divu, že příležitostně dochází k selháním a k odchýlkám od ideálního přístupu k vedení lidí. Níže jsou uvedeny vybrané zásadní problematické oblasti.

Komunikace

K problémům dochází, pokud není zvolena odpovídající *míra* komunikace nebo pokud komunikační *styl* daného manažera neodpovídá potřebám, jaké mají jednotliví členové jeho týmu.

Uvádím zde pár příkladů, s nimiž se často setkávám:

- **Nenaplněná potřeba uznání.** Někteří lidé potřebují být chváleni za dobrou práci, jiní tuto potřebu nemají.
- **Nesoulad v komunikačním stylu.** Někteří lidé nepovažují komunikaci a argumentaci svých nadřízených za dostatečně přesvědčivou. Například proto, že se víc zaměřuje na problémy než na příležitosti, nebo proto, že klade důraz na osvědčené metody namísto inovativních.

Pokud si manažer neuvědomuje potřebu používat různé komunikační styly a různou míru komunikace (nebo pokud to nedokáže), může to dlouhodobě vytvářet podmínky, v nichž se z lidí stávají obtížní zaměstnanci.

* Kotter, John P. „Accelerate!“, *Harvard Business Review*, listopad 2012.

Koordinace a plánování

Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu je dávat lidem dohromady a vést je ke spolupráci. K tomu jim musí poskytnout přesvědčivou vizi budoucnosti a zároveň jasnou představu, jak mají vyvažovat naléhavé potřeby krátkodobých úkolů s dlouhodobými strategickými cíli. Několikrát jsem zažil, že se zaměstnanci dostali do problémů na pracovišti, protože to jejich nadřízený *neudělal*. Například opomenul:

- stanovit jasné priority tak, aby zaměstnanci dokázali sladit protichůdné požadavky naléhavých úkolů a strategické práce nezbytné k naplnění dlouhodobé vize;
- zahrnout zaměstnance do vytváření této vize tak, aby jí porozuměli a přijali ji za svou;
- rozpracovat strategii do akčních plánů tak, aby existoval viditelný soubor projektů a každému bylo jasné, že jejich realizace zajistí naplnění vize.

Slon v kanceláři

Co je podstatné na slonovi? Fakt, že je velký. Pokud se manažer vyhýbá probírání a řešení záležitostí „sloního“ významu, zaberou tyto záležitosti postupem času tolik místa, že nezbude moc prostoru na nic jiného.

Všichni si jich budou vědomi. O slonech se nemluví, ale jsou tady s námi a musíme si neustále dávat pozor, abychom do nich nenaráželi. Svou energii, pozornost, starosti a péči soustředíme na to, abychom se jich raději ani nedotkli, protože by nás mohli ušlapat.

Na základě zkušeností vím, že na pracovišti plném slonů se člověk mnohem snadněji ocitne v situaci, kdy jej ostatní začnou označovat za obtížnou osobu. Ignorování slonů patří k zásadním manažerským selháním.

Turbulentní doba

Jak podniky, tak instituce musejí někdy čelit turbulentním podmínkám ve svém oboru nebo v okolním světě, což s sebou nese změny a nejistotu. Obojí bude mít dopad na jejich zaměstnance.

Například z nedávných výsledků každoročního průzkumu, který se zaměřuje na psychickou pohodu a zveřejňuje jej Americká psychologická asociace, vyplynulo, že polovina všech amerických zaměstnanců se dotknou organizační změny, k nimž došlo v roce, kdy průzkum probíhal. Stejný průzkum dále zjistil, že u lidí, kterých se změny dotýkají, je dvakrát vyšší pravděpodobnost, že budou trpět chronickým stresem, a více než čtyřikrát vyšší pravděpodobnost, že se u nich rozvinou fyzické zdravotní problémy. Tito lidé rovněž mnohem častěji uváděli, že zažívají problémy s vyvážením pracovního a soukromého života a že chovají cynické a negativní pocity ke svým kolegům na pracovišti.

Níže popíšu, jak mohou změny a nejistota turbulentní doby přispívat k tomu, že se z některých zaměstnanců stanou obtížní lidé.

- Někteří lidé zásadně nesouhlasí se změnami, které chystáte, nebo se způsobem, jakým se hodláte vypořádat s nejistými podmínkami, a nedokážou nebo nechtějí vidět věci pozitivně.

Je třeba najít způsob, jak ovlivnit jejich vnímání situace a jejich pocity. Zároveň je úplně stejně důležité nechat se sami ovlivnit jejich pohledem na věc a zapracovat jej do svého manažerského přístupu.

- Někteří lidé si budou dopady turbulentní doby *internalizovat* a v důsledku toho budou pravděpodobně sami trpět. Manažeři by měli brát na vědomí, že *každá* zásadní změna nebo nejistota má potenciál lidi negativně ovlivnit. A že velký počet lidí (něco mezi třetinou a polovinou všech, koho se změny dotknou) si bude situaci internalizovat, tj. budou pociťovat změny, ale nedají to najevo.
- Někteří lidé budou dopady změn *externalizovat* a mohou tím trápit druhé.

V tomto případě zřejmě snadněji zaznamenáte, že se z někoho pod vlivem měnících se okolností stává obtížná osoba. Pokud ne, kapitola 4 vás upozorní na varovné signály, kterých je dobré si všímat.

Narušení komfortní zóny

Jednou z hlavních příčin, která podle mých pozorování často vede k tomu, že někdo začne být na pracovišti vnímán jako obtížná osoba, je narušení komfortní zóny. Buď je člověk nucen vystoupit z ní příliš daleko, nebo je mimo ni udržován už příliš dlouho.

Co je komfortní zóna

Odborník na management Alasdair White definoval komfortní zónu jako stav mysli, v němž člověk:

- má kolem sebe známé věci, takže se cítí klidně a uvolněně;
- má pocit, že má věci pod kontrolou, takže je vystaven jen nízké míře stresu a úzkosti.*

Růst a optimální výkon

Výzkumy dokazují, že vystoupení z komfortní zóny je pro nás do určité míry přínosné. Když se člověk musí vypořádat s novými výzvami nebo vzroste počet neznámých faktorů v jeho okolí, posunuje se do zóny učení nebo zóny růstu. Odborníci tvrdí, že až v těchto zónách se můžeme dál rozvíjet. Jiné výzkumy odhalily takzvanou zónu „optimálního výkonu“. To je prostor, v němž je přítomná určitá míra nejistoty a stresu, která zvyšuje pracovní výkonnost. Ovšem jakmile je tato míra překročena, výkonnost s nárůstem stresu rapidně klesá.

Na druhé straně ani přílišné setrvávání v komfortní zóně není pro člověka dobré. Výzkumy prokázaly, že potřebujeme nové výzvy a určitou míru stresu, protože nám to pomáhá budovat si odolnost nezbytnou ke zvládnání života a práce.

* White, Alasdair, „From comfort zone to performance management“, White and MacLean Publishing, říjen 2009. (První publikování v Belgii ve formátu PDF/eDoc v roce 2009.)

Stres jako dvojsečná zbraň

Endokrinolog Hans Seyle zavedl pojem „eustres“, s využitím řecké předpony eu-, tedy ve významu „dobrý stres“.* Eustres nastává, pokud člověk na určitou zátěž reaguje pozitivní mentální odezvou. Tato forma stresu je zdravá a přínosná. Vzniká v situaci, kdy jsme nuceni vystoupit ze své komfortní zóny, ale ne tak daleko, aby nás to převálcovalo. Okolní prostředí i naše cíle se nám stále jeví jako dostatečně známé, přesto nás nutí „zabrat“. Taková míra stresu je motivující. Dodává nám naději, posiluje naši vitalitu a dává životu smysl.

Přesto se ukázalo, že i tento dobrý stres se může negativně odrazit na zdraví, jsou-li mu lidé vystaveni příliš dlouho neboli stane-li se z něj stres „chronický“.

Opakem eustresu je distres. V zóně distresu se nacházejí lidé, kteří jsou už tak daleko od své komfortní zóny, že se nedokážou vyrovnat se zátěží, jíž byli vystaveni. Z vědeckých studií vyplývá, že distres může vyvolávat úzkost, vést ke stahování se do sebe a vyústit do depresivních stavů nebo agresivního chování.

Míru zátěže je třeba vyvážit poskytnutím podpory

Studie, která byla zveřejněna v časopise *Journal of Managerial Psychology*, došla k závěru, že to, zda na stresovou zátěž zareagujeme pozitivně, záleží na dvou faktorech. Zprvce na tom, zda příslušnou zátěž považujeme za zvládnutelnou nebo žádoucí. Zadruhé na tom, kdy a kde zátěžová situace vzniká (ve známých nebo naopak neznámých podmínkách).**

Vedoucí pracovníci, kteří se chtějí vyhnout situacím, kdy se na jejich pracovištích někdo začne projevovat jako obtížná osoba v důsledku stresu, musejí brát v úvahu, jak daleko jsou jejich podřízení nuceni vystupovat ze svých komfortních zón a jak dlouho jsou zátěži vystavováni.

* Wikipedia Contributors, „Eustress“, Wikipedia. Poslední úprava dne 7. června 2023; staženo 22. června 2023.

** Le Fevre, Mark, Kolt, Gregory S., Matheny, Jonathan, „Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first?“, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6, 2006, str. 547–565. Emerald Group Publishing Limited.