

# Jak nevyhořet a překonat syndrom vyhoření

**Syndrom vyhoření** se objevuje v dnešní době čím dál častěji. Mnoho lidí v posledních letech hovoří o vyhoření a mnoho lidí se **vyhoření** bojí. Co je ale vlastně **syndrom vyhoření**? Jak snadno nebo těžko můžete vyhořet a jak tomu můžete předejít? A je **vyhoření** spojené výlučně jen s prací?

## Syndrom vyhoření

Za **vyhoření** (burnout), respektive v češtině častěji **syndrom vyhoření**, vdčíme německo-americkému psychologovi Herbertu J. Freudenbergerovi, který tento pojem zavedl ve svém článku [Staff Burnout](#) (vyhoření zaměstnanců) ve vědeckém časopisu Journal of Social Issues ze zimy 1974. Jakkoliv tak máme tendenci přičítat vyhoření moderním korporacím, sociálním sítím a zrychlující se době, **syndrom vyhoření** letos oslaví své 45. narozeniny.

Sám Freudenberger si ve svém článku pro definici **syndromu vyhoření** vypůjčil slovníkovou definici – *selhat, opotřebovat se, stát se vyčerpaným díky nadměrným nárokům na energii, sílu, nebo zdroje*. Pojem jako takový je tedy očividně ještě mnohem starší. Zajímavé ovšem je, že sám Freudenberger tedy nepřičítal samotné **vyhoření** výlučně práci. Díky své specializaci se však věnoval pouze jeho aspektům v souvislosti se zaměstnáním, což nám u **syndromu vyhoření** – bohužel – zůstalo až dodnes. Sám Freudenberger nebyl při definici **syndromu vyhoření** nijak důsledný a jeho projevy popisoval spíš v konkrétních příkladech fyzických a behaviorálních projevů. Ve svém článku se navíc věnoval **vyhoření** jen u pomáhajících profesí – zdravotnictví, sociálních službách a neziskových organizacích, kde bývá nejčastější.

Teď, téměř o půl století později se moderní medicína snaží **syndrom vyhoření** trochu více uchopit. Světová zdravotnická organizace (WHO) na něj myslela i ve svém [systému diagnóz ICD-11](#). Používá pro něj celkem tři charakteristiky:

- 1) Pocit úbytku energie či vyčerpání
- 2) Zvýšený psychický odstup od své práce, nebo pocity negativismu a cynismu spojené s prací (někteří vědci [hovoří až o odcizení](#))
- 3) Snížená produktivita práce

WHO také zdůrazňuje, že **vyhoření** ve smyslu diagnózy QD85 by mělo být používáno výlučně ve vztahu k zaměstnání, neb je řazeno k problémům spojeným se zaměstnáním, či nezaměstnaností. Jedná se tedy primárně o metodologickou vyluku.

## Faktory, které vedou k syndromu vyhoření

Pokud jde o lékařské definice, tak přesná diagnostika **syndromu vyhoření** zoufale chybí, jak si ostatně stěžuje německý [Institut pro kvalitu a efektivitu ve zdravotnictví](#). Nejucelenější materiál o **syndromu vyhoření** tak nakonec nabízí [slavná americká Mayo Clinic](#). Ta pojmenovává možné příčiny **vyhoření v práci** následovně:

- **Nedostatek kontroly**, kdy zaměstnanec nemůže ovlivňovat rozhodnutí mající vliv na jeho práci – zejména svůj kalendář, úkoly a objem práce.
- **Nejasná očekávání od zaměstnání**, kdy nejsou vyjasněné kompetence zaměstnance a očekávání nadřízeného a kolegů.
- **Dysfunkční dynamika na pracovišti**, kdy se na pracovišti objevuje šikana, podkopávání autority, či micromanagement (zasahování do vašich kompetencí ze strany nadřízeného).

- **Extrémní aktivita**, kdy je práce příliš monotónní (o tom hovořil i Freudenberg), nebo chaotická, a vyžaduje od vás neustále soustředění.
- **Nedostatek sociální podpory**, kdy se cítíte v práci izolovaní a v osobním životě více ve stresu. Podpora patří podle Alberta Pessa mezi naše základní potřeby, a pokud ji nemáme v potřebném množství, máme v životě zaděláno na vážné problémy, a to nejen v práci.
- **Work-life imbalance**, což je elegantní označení pro stav, kdy práce zabírá až příliš mnoho vašeho času a úsilí, a to až do takové míry, že nemáte energii (pozor, nikoliv čas(!)) trávit čas se svojí rodinou a přáteli.

### Jak poznat blížící se vyhoření

Mayo Clinic nabízí vcelku širokou škálu otázek, která vám mohou pomoci odhalit blížící se **vyhoření** relativně včas. Namísto využití dotazníků jako Maslach Burnout Inventory, které Němci nehodnotí zrovna moc jako přínosné, nutí otázky od Mayo Clinic spíše k zastavení a zamyšlení. A jak, že znějí?

- Začali jste být v práci cyničtí nebo kritičtí?
- Nutíte se do práce a máte problémy s ní začít?
- Stali jste podráždění nebo netrpěliví vůči svým kolegům či zákazníkům?
- Postrádáte energii potřebnou pro konzistentní produktivitu?
- Je pro vás těžké se soustředit?
- Postrádáte pocit uspokojení z vašich úspěchů?
- Pociťujete u své práce deziluzi?
- Používáte jídlo, drogy či alkohol, abyste se cítili lépe nebo abyste znečitlivěli?
- Změnily se vaše spánkové návyky?
- Trápí vás nevysvětlitelné bolesti hlavy, břicha, zažívací problémy či jiné tělesné problémy?

*Pokud jste na libovolnou z těchto otázek odpověděli ano, je možné, že se právě vy potýkáte se syndromem vyhoření, nebo k němu začínáte mít nakročeno.* Mayo Clinic v tomto případě radí rovnou navštívit lékaře či psychoterapeuta, a to i proto, že velmi podobně se může projevovat i deprese, což je regulární psychiatrická diagnóza a velmi vážná psychická nemoc. Ostatně rozeznat depresi od **syndromu vyhoření** není občas úplně snadné, a hned si ukážeme proč.

Je to díky projevům, které **syndrom vyhoření** obvykle mívá:

- Výrazný vzestup stresu, který má při dlouhodobějším působení řadu velmi závažných dopadů na fyzické zdraví, včetně možného způsobení deprese.
- Pocit vyčerpání (který ovšem bývá i u deprese)
- Nespavost (i ta může doprovázet depresi)
- Smutek (další z průvodních projevů deprese), vztek, či podrážděnost
- Zneužívání alkoholu (což je látka způsobující depresi) či jiných návykových zdraví škodlivých látek
- Kardiovaskulární onemocnění (díky zvýšenému krevnímu tlaku v důsledku stresu, respektive nadměrné produkce adrenalinu)
- Diabetes 2. typu (onemocnění způsobené stresem, viz General Adaptation Syndrome)
- Snížená funkce imunitního systému (opět čistě kvůli stresu a tentokrát kortizolu)

Sám Freudenberg však přidával některé další projevy, které stojí za to tu zmínit:

- Neustálý pocit zimy, který opět souvisí se stresovými hormony (konkrétně adrenalinem), který díky zúžení cév zabraňuje dostatečnému prokrvení povrchové tkáně
- Zadýchávání se, které souvisí se změněnou činností srdce v důsledku dlouhodobého vyčerpání

- Přílišné zapojení somatických projevů, čímž chtěl vypíchnout, že člověk trpící **syndromem vyhoření** náhle pociťuje neobvykle mnoho fyzických potíží
- Neschopnost kontrolovat emoce
- Paranoidní pocity, kdy dotyčný má pocit, že všichni dělají všechno pro to, aby ho naštváli, nebo mu zkomplikovali život
- Pocit, že všechno vím, umím nebo zvládnou nejlépe sám a s tím související nadměrné riskování
- Uzavření se vůči ostatním
- Pro ostatní člověk trpící **syndromem vyhoření** vypadá a chová se jako by měl depresi (což dále komplikuje správné rozeznání **vyhoření** od deprese)
- Navyšování počtu odpracovaných hodin

### Kdo je náchylnější k syndromu vyhoření

Na začátku jsem zmínil, že osobně nepovažuji **syndrom vyhoření** za něco, co souvisí výlučně s prací. Tuhle tezi podpořím pohledem Petrůsky Clarkson, což byla známá britská Gestalt a transakčně analytická terapeutka. Jedna z „biblí“ transakční analýzy je kniha od Thomase Harrise Já jsem OK, Ty jsi OK. Harris se tím snažil naznačit, že pro náš spokojený a šťastný život (a komunikaci z ego stavu dospělého v transakčně-analytickém modelu osobnosti) je extrémně důležitý pocit, že jsme v jádru v pořádku tak, jak jsme, a to jak my sami, tak všichni ostatní.

Petrůska Clarkson se zabývala tím, co se stane, když tento pocit u sebe nebo u ostatních nemáme. U lidí, pro které platí **já jsem OK, všichni ostatní jsou OK** téměř žádné riziko **syndromu vyhoření** nehrozí. Problém je v tom, že jich popravdě není zrovna mnoho.

Velmi početnou kategorii tvoří ti, kteří si říkají, že **nejsem OK, ale všichni ostatní jsou OK**, což je pocit, který vám dokáže značně zkomplikovat život. Clarksonová těmto lidem říká nadměrně adaptovaní. Proč? Protože, když jste ten jediný na světě, v práci, ale také ve vztahu či v rodině, kdo není OK, musíte logicky dělat všechno usilovně, poctivě, bezchybně a ideálně na 110 %, aby už jste konečně také byli OK, a mohli si konečně vydechnout, nebo aby vás ti ostatní, co jsou OK, nezavrhli.

Doma musíte mít dokonale uklizeno, dokonale navařeno, musíte být dokonale upravená, dokonalá manželka (nebo manžel), dokonalá matka (nebo otec), a v práci? Tam musíte jet taky na 110 % „*Ještě dodělám tenhle projekt, a pak si odpočinu, neboj!*“ A říct někomu na něco NE? Když on je OK a vy ne? Absolutně nepřipadá v úvahu! A opět se nebavíme jen o práci, ale také třeba o přátelích, rodičích, atd. Navíc čím víc jim ti, kterým pomohli, projevují vděčnost, tím rychleji a s větším nasazením mohou rozdávat poslední polínka, na kterých je závislý jejich „vnitřní oheň“. S potlačenými pocity hlubokého smutku a ztráty přitom „jen“ hledají lásku a ocenění. „*Však oni ještě budou rádi, že mě poznali!*“

Pak tu máme kategorii lidí, kteří si sice říkají **já nejsem OK, no ale ostatní taky nejsou OK!** Říkejme jim přetížení a svázaní s prací, nebo také se svým koníčkem, komunitou, atd. U těchto lidí hrozí poměrně reálné riziko, že práce (či jiná soustavná činnost) nakonec více či méně vytěsni ostatní oblasti života. Proč? Protože sice jejich osobní život není nic moc (často se týká lidí po bolestivém rozchodu nebo rozvodu či krachu v podnikání), ale protože „vidí, že ostatní jsou na tom taky stejně blbě“, tak při činnosti, u které věří, že jim „aspoň trochu jde“ nebo má smysl se snažit trávit co nejvíc času. Jejich životem však prostupuje bezmoc, hlavní to zápalný knot depresí, ale i **vyhoření**. Ve svém životě potlačují pocity zoufalství a beznaděje. Práce či obdobná činnost je tak pro ně často jediným zdrojem pohazení a uspokojení, jediným místem, kde ten strašlivý svět kolem je aspoň trochu v pořádku.

A pak tu máme osvícenou skupinu lidí, kteří si říkají **já jsem OK, no bohužel jako jediný, protože ostatní rozhodně nejsou OK!** Petrůska Clarkson jim říká autoritáři a blahosklonně povýšení. Problém ovšem je, že při své povýšenosti to s ostatními „myslí dobře“ a chtějí jim „pomocť“. Proč? Protože v hloubi

duše nechtějí být ve svém bytí OK tak osamocení. Proto teď musí všechny ostatní na světě, kteří nejsou OK, napravit. Zní to trochu jako v buddhismus zakotvená povinnost pomoci všem trpícím žijícím bytostem, abyste se stali osvícení a nemuseli projít další reinkarnací. A ano, v duchovním světě se přesně s touhle skupinou lidí můžete často setkat. Případně by sem šlo určitě zařadit pár „osvícených leaderů a inovátorů“ ze světa korporací. Freudenberger o této skupině lidí suše konstatuje, že velice potřebují kontrolovat, že nikdo není schopen práci dělat tak dobře jako oni, což vede k micromanagementu, který podřízeným způsobuje hádejte co – **syndrom vyhoření**. A když to rozšíříme mimo práci, on ten pocit může mít i leckterý rodič vůči dítěti – já jsem OK, protože jsem dospělý, ty nejsi OK, protože „jsi ještě dítě“. Rozdíl je jen v tom, že dítě sice hned nevyhoří, ale takovýto rodič mu může dokonale zničit sebevědomí a odeslat ho do výše uvedené kategorie já nejsem OK, ale všichni ostatní jsou.

<p><b>Já nejsem OK</b> <b>Ty jsi OK</b></p> <p>Obětavý, horlivý, oddaný pracovník (nadměrně adaptovaný)</p>	<p><b>Já jsem OK</b> <b>Ty jsi OK</b></p> <p><i>Minimální sklon k vyhoření</i></p>
<p><b>Já nejsem OK</b> <b>Ty nejsi OK</b></p> <p>Přetížený pracovník, jeho život je svázaný s prací</p>	<p><b>Já jsem OK</b> <b>Ty nejsi OK</b></p> <p>Autoritář a blahosklonně povýšený</p>

### Syndrom vyhoření ani zdaleka nesouvisí jen s prací

Jak však vidíte výše, tak **syndrom vyhoření** rozhodně nemusí souviset jen a jen s prací. Jeho kořeny souvisejí spíš s dětstvím a s hříchy rodičů, a tendence plynoucí z pocitu, že já nebo ostatní nejsou OK, se velmi snadno mohou projevit i mimo práci. Však kolik žen na mateřské, potažmo mužů na rodičovské, vyhořelo a ještě vyhoří. Kolik rodičů se potýká s pocitem a symptomy výše, třeba když se jejich dítě hlásí na osmileté gymnázium.

Osobně ho vnímám jako vyhasnutí „vnitřního ohně“, jakéhosi vnitřního hnacího motoru a zdroje životní energie. A pokud se po vzoru Freudenbergera obrátíme na slovníkové definice, tak hoření je redoxní exotermní reakce, která vyžaduje přítomnost hořlaviny, oxidačního prostředku a zdroje iniciace.

**Syndrom vyhoření** je tedy stavem, kdy už nemáte k dispozici další palivo a už nemá co hořet. Takle situace obvykle vzniká postupně, kdy poté, co dojdou velká silná polena, začnete přikládat kde co, jen aby oheň neuhasl. Začnete „zaplácávat“ absenci velkých vyschlých kmenů mokřým dřívím, drobnými větvíčkami, či dokonce papírem, který za chvíli vyhoří a vy musíte pro další.

Stejně tak však může být stavem, kdy chybí oxidační prostředky, kdy jste zkrátka v prostředí, kde váš vnitřní oheň nemůže dýchat, kdy se dusíte, kdy jakýkoliv pocit o hoření někdo jiný, nebo dokonce vy, okamžitě uhasí, třeba ze strachu. To opět není něco, co by se dělo jen v práci.

A pak je tu poslední problém – zdroj iniciace – jiskra. Někdy se může stát, že se přežene vichřice, která váš oheň uhasí, že se o svůj oheň chvíli nestaráte, zapomenete přikládat a on pohasne. Pokud vám chybí zdroj iniciace, jiskra, můžete velmi snadno vyhořet, i když dříví i vzduchu bude všude dostatek.

### Jak přemoci syndrom vyhoření

Mayo Clinic dala dohromady [pár nástrojů, jak syndrom vyhoření přemoci](#):

- **Vyhodnotit své možnosti** za pomoci nadřízeného, nebo třeba terapeuta, protože [při vyhoření už to sami obvykle neovládnete](#).
- **Vyhledat podporu** u přátel, partnera, kolegů, šéfa, zkrátka kdekoliv. K tomu chci jen dodat – a dát si do pořádku [další základní potřeby](#), jak je definoval Al Pesso – tedy i vlastní prostor, hranice, [péči o sebe](#) a ochranu.
- **Zkusit nějaké relaxační aktivity** jako je cvičení jógy, tai chi, meditace, nebo klidně i sauna, která pomáhá i proti depresi.
- **Začít s pravidelnou fyzickou aktivitou** (např. těmi procházkami), či cvičením.
- **Pořádně spát**, tedy 6,5 až 8 hodin každý den
- **Meditovat**, což [deaktivuje stresovou reakci těla](#) a k čemuž můžete využít [bezplatně dostupné nahrávky, které jsem pro vás připravil](#).

Sám Freudenberger také doporučuje dočasnou změnu prostředí. Zkrátka vyrazit třeba na dovolenou, na chatu, a i v práci dělat chvíli něco jiného, nebo odjet na nějaký workshop. Důležité je také snížit počet odpracovaných hodin (po návratu do práce) a začínat postupně. V mém článku [Škoda stresu aneb jak se raději nestresovat](#) najdete pár kroků, kterými se můžete také inspirovat.

### Jak syndromu vyhoření předcházet

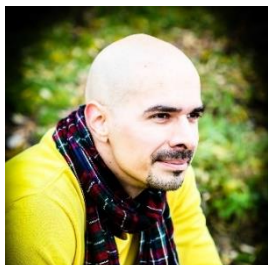
Mnohem důležitější je však účinná **prevence vyhoření**. Ve fyzice platí zákon zachování energie – nemůžete vydat víc energie, než přijmete. Pokud ji dlouhodobě budete vydávat více, bude to na úkor vašich zásob energie. Však také kolik lidí s náběhem na **syndrom vyhoření** náhle začne hubnout (což ovšem může platit opět i pro depresi).

Hoření vyžaduje přítomnost hořlaviny, oxidačního prostředku a zdroje iniciace – tedy tří faktorů, o které je nutné pečovat, a to včetně té jiskry. Však, když si děláte táborák, také obvykle máte aspoň ještě jednu další sirku, nebo benzín v zapalovači.

Oxidačním prostředkem budiž to, že jsme vyspalí a zdraví, že máme [dobře opečované své základní potřeby](#), že můžeme „dýchat“. Nejčastějším oxidačním prostředkem bývá při hoření vzduch. Nechcete vyhořet? Chodte pravidelně na vzduch. Procházky (a UV záření dopadající na pokožku) jsou jedním z neúčinnějších nástrojů pro prevenci deprese. Pravidelná fyzická aktivita zase nástrojem, který vás z vyhoření může i dostat.

A co hořlavina? Co je palivem našeho života? Tím nejsilnějším v práci je [ikigai](#), či pocit smyslu v životě, chcete-li. Tzv. eudaimonie – pocit vnitřní spokojenosti, že žijeme „dobrý život“ – je [klíčovým aspektem pro naše štěstí](#). Dostatek paliva v práci nám zajistí to, když [děláme něco, co nás dává smysl, baví nás to a je to pro nás zábava](#). A popravdě, stejně by to mělo vypadat i jinde v našem životě – ať už jde o péči o naše zdraví, kde přítomnost zábavy a výzvy není na škodu, nebo o náš osobní život. Oč naplněnější je vztah, ve kterém vidíte smysl, baví vás a je pro vás v nějakém ohledu výzvou než vztah, který jeden z těchto tří aspektů postrádá.

No a co ta jiskra? Impuls, který i když váš oheň pod tíhou událostí, vichřicí, záplav a jiných pohrom nedej bože uhasne, tak ho můžete znovu zapálit, [zvednout se ze dna](#) a vstát. Nebo třeba i [dál bojovat](#), pokud tu pohromy ještě nějaký čas budou. Někomu onu jiskru dodávají jeho sny, někomu potřeba [dosahovat nemožného](#), někomu [lásky](#), někomu [víra a spiritualita](#) a někdo si potřebuje projít nějakým [rituálem, který v něm jiskru znovu zažehne](#). A co vám? Co je ta vaše jiskra? Co je to, co se vám jednou může zachránit život. Každý nějakou máme, jen stejně jako sirky ji nepotřebujeme v době, kdy oheň ještě hoří...



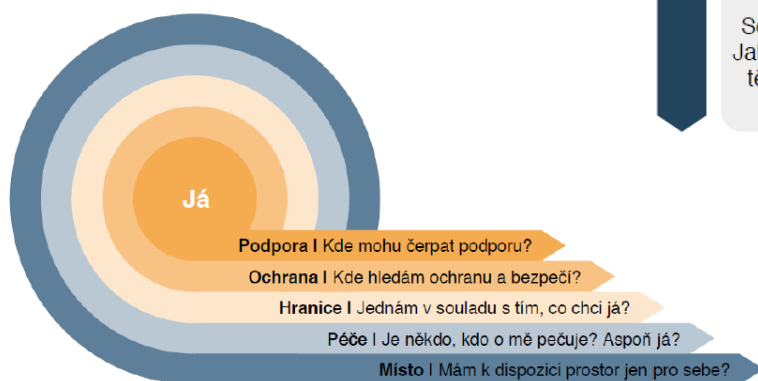
**Ing. et Ing. Martin Zikmund** průvodce lidí a firem klíčovými změnami a jednatel společnosti Nitana s. r. o. Vystudoval telekomunikační techniku FEL ČVUT a podnikání a management v průmyslu na MÚVS ČVUT. Je také absolventem Pražské psychologické fakulty PVŠPS a Rogersovského psychologického výcviku u Diakonie ČČE. Je autorem blogu [www.jecasnazmenu.cz](http://www.jecasnazmenu.cz) a s jeho články se můžete pravidelně setkávat v časopisech Psychologie dnes a Marianne.

E-mail: [martin.zikmund@nitana.cz](mailto:martin.zikmund@nitana.cz) Tel.: +420 602 630 155

### Pravidelné kontroly proti stresu (můžete dělat 3x denně ve stejnou dobu)

- 1 Jak se teď cítím?
- 2 Jaké jsou mé tělesné pocity?
- 3 Existuje nějaké celkové ladění mého těla a vnitřních pocitů?
- 4 Jaký mám teď postoj těla?
- 5 Jaké ve mně tento postoj těla vyvolává pocity?

### 5 oblastí, o které pečovat



### Co dělat při zaplavení starostmi

#### Zastavte

Sedněte si rovně na židli tak, aby se vám nekřížily ruce ani nohy.  
Zavřete oči.  
Začněte dýchat pouze nosem.

#### Soustřed'te se

...na svůj dech a na to, jak prochází vaším tělem.

#### Zbavte se starostí

Je něco, co vás teď trápí a chtěli byste to odložit? Představte si místo kolem sebe a odložte to do bezpečné vzdálenosti od vás. Opakujte, dokud vás budou napadat další starosti k odložení

#### Uvolněte se

Soustřed'te se na své tělesné prožitky? Jak se cítíte? Žádá si nějaká část vašeho těla pozornost? Pokud ano, co se vám snaží říct?