

## Hořet, ale ne vyhořet

Ivana Hospodářová

*„Ten pacoš, co ted' odešel, tak ... Už se na ty ksichty nemohu ani podívat, kolik tam ještě máme těch kousků? Ti lidé si myslí, že já nemám žádné starosti!“* Když tohle zaslechnete z úst člověka, kterého znáte jako nadšence, ať už je to knihovnice, pracovník v servisu, zdravotní sestra, lékař nebo tým leader či vrcholový manažer, manažerka, je to šok. Když se potom na svého známého podíváte, uvidíte možná kruhy pod očima, napětí v těle a obličeji, možná i třesoucí se ruce a další signály, že něco není v pořádku. Tělesné vyčerpání doprovází i emocionální vyčerpání a lidé se cítí i vypadají jako „splasklé balónky“, protože veškerou energii potřebují na to, aby se ráno přinutili vstát, obléknout, jít do práce, obstarat si základní životní potřeby. Jsou podráždění, nervózní a roztáčí se kolo negativních postojů k druhým i sobě samým, začínají pochybovat o smyslu své práce, smyslu svého života.

### Co se stalo?

Nadšená zdravotní sestra, lékař, který chtěl zachraňovat životy, manažerka, která s nadšením budovala novou organizaci, obchodník, lidé z pomáhajících profesí, učitelé – všichni ti nadšenci, kteří žili pro svou práci, hořeli a byli plni elánu - a najednou vyhoří. Doslova a do písmene – jako raketa, které vyhoří poslední zbytky paliva.

Co to znamená „syndrom vyhoření“? Podívejme se na definici, kterou odborníci nabízejí. Pojem „burn-out“ (vyhoření, vyhasnutí) zavedl v roce 1974 americký psychoanalytik H. J. Freudenberger a v USA byl tento pojem používán původně ve spojení s narkomany v chronickém stadiu, později v souvislosti s pracujícími lidmi, kteří projevovali letargii, zoufalství a bezmocnost. Podle Freudenbergera je burn-out *„konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly)“* (Křivohlavý, 1998, s. 49). Bývá také definováno a subjektivně prožíváno jako stav fyzického, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy. Další odborníci potom upozorňují na souvislost vyhoření s neschopností vyjádřit vlastní potřeby a pocity a souvislost s nenalézáním smyslu vlastní práce. Při své konzultantské práci ale také při výuce a kurzech včetně kurzů pro manažery a manažerky v oblasti lidských zdrojů špičkových firem v rámci programů CMC Graduate School of Business o.p.s. Čelákovice nebo na Filosofické fakultě Univerzity Karlovy se velmi často setkávám s lidmi, kteří jsou vyhořením ohroženi právě proto, že si včas nenajdou způsob, jak si své nadšení a energii obnovovat.

### A co já?

Chcete vědět, zda patříte k ohroženým jedincům? Podívejte se na následující výčet a možná najdete varovný signál, varovné světylko, které volá, pozor! Něco vyžaduje naši pozornost.

#### **Komu hrozí vyhoření:**

- tomu, kdo byl velice nadšen tím, co dělal (prožíval, tvořil, řídil), avšak časem u něho toto vnitřní zanícení ochablo,
- tomu, kdo na sebe neustále klade příliš vysoké požadavky (ve studiu, práci, tvorbě, sportu, organizování),
- může nastat u toho, kdo pracuje nad úroveň své kapacity (kompetence, schopnosti, dovednosti,...),
- u toho, kdo byl na začátku nejvýkonnější a nejproduktivnější,

- u toho, kdo byl na začátku nejodpovědnější a nejpečlivější,
- u perfekcionisty, který se snažil vše dělat co nejpřesněji (nejlépe),
- u člověka, který by mohl být zařazen mezi workholiky,
- u člověka, který neúspěch prožívá jako osobní porážku,
- u toho, kdo neumí říci ne neustále se zvyšujícím nárokům a požadavkům,
- u člověka, který neumí přiměřeně odpočívat, relaxovat, regenerovat svou energii,
- u toho, kdo žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech (včetně mobbingu).

## Vliv prostředí, pracovních podmínek a lidí

Vyhoření u zaměstnanců může začínat velmi nevinně, například tím, že nejsou informováni, že se problémy neřeší, že nevědí a nedostávají zpětnou vazbu, zda se úkoly podařilo splnit v požadované kvalitě a termínech. Samozřejmě, že vyčerpanost a únavu mohou způsobit i negativní vlivy v prostředí pracoviště (nedostatečné prostory, špatné osvětlení, vysoká hladina hluku,...) a v manažerských pozicích přetíženost, stres a syndrom nepostradatelnosti. Rozhodující jsou ale mezilidské vztahy, role přímého nadřízeného a pochopitelně v první řadě to, jak si každý jednotlivě dokáže najít své další psychické pilíře v rodině, přátelích, koníčcích a zájmech.

Velmi důležitou informací pro vedení firem jsou výsledky výzkumů, které uvádějí, že syndrom vyhoření se vyskytuje v organizacích u zaměstnanců, kteří mají společného nadřízeného.

Vyhoření není škodlivé jen pro své oběti, ale i pro jejich okolí a hlavně jejich výkon a kvalitu práce. Lidé, kteří se dostanou do spirály vyhoření, chodí do práce se zpožděním a nechutí, protahují pauzy, odkládají kontakt s klienty a partnery, obtížně se soustředí, začínají být agresivní. To vše jako začarovaný kruh vede i ke zhoršování soukromých vztahů, rozvoji partnerských konfliktů a zvýšená podrážděnost a přecitlivělost vede k vyhoření i v této oblasti.

## Fáze vyhoření - Jak to začíná?

Abychom vyhořeli, musíme hořet, a tak první fáze procesu vyhoření začíná velkým nadšením. Podle Edelwiche a Brodskyho najdeme v dynamice průběhu procesu vyhoření u většiny případů následujících pět stádií:

**Nadšení** – začínáme a sršíme elánem, máme velká (a často nerealistická) očekávání, práce nás naplňuje, plně se do ní ponoříme, pracujeme více než osm hodin, soboty a neděle. Nemáme čas na zbytečnosti jako je odpočinek a bereme na sebe více a více – dobrovolně se přepracováváme a vydáváme mnoho energie, aniž bychom ji doplňovali.

**Stagnace** – energie ubývá, počáteční nadšení uvadá a my pomalu zjišťujeme, že existují omezení a ne všechny ideály půjdou naplnit a ne vše půjde hladce. Tu a tam se nám začne dařit vrátit se k některým koníčkům a osobním zálibám.

**Frustrace** – únava, nedostatek energie a opakovaná setkání s nespolupracujícími klienty, technickými a byrokratickými překážkami, vyskytují se spory, konflikty, nedorozumění. Začínají jak emocionální, tak fyzické potíže – hubneme nebo naopak přibýváme na váze, zhoršuje se celkový zdravotní stav a trvalý stres se zapisuje do našich buněk.

**Apatie** - pokud jsme v práci trvale pod tlakem a trvale frustrováni, pokud nemáme možnost situaci změnit a zároveň práci nutně potřebujeme, závisíme na ní jako na zdroji obživy, začíná se objevovat apatie. Projevuje se například tím, že člověk dělá pouze to, co má v náplni práce, nebo to, co je nezbytně nutné. Začne oddalovat schůzky, nepříjemná setkání, dává jen tolik energie, aby se jedoucí stroj udržel v chodu. Více jí už také obvykle nemá. Pocit, že něco být uděláno musí, nahradí pocit, že nemusí být nic.

**Intervence** - je cokoli, co uděláme, abychom tento rozjetý vlak zastavili. Intervence může vypadat tak, že si vyhradíme víc času na soukromý život, odjedeme na dovolenou, najdeme si nové přátele nebo se dokonce přestěhujeme. Můžeme začít znovu se vzdělávat, rozvíjet se, zastavit se a přehodnotit svůj vztah k práci a životu vůbec.

### **Jak hořet a nevyhořet**

Je mnoho rad a mnoho doporučení, jak vyhoření předejít nebo ho alespoň ještě včas zastavit. Vybrala sem ty, které považuji za nejdůležitější do následujícího desatera.

- 1) **Snižte příliš vysoké nároky.** Přijměte skutečnost, že člověk je nedokonalý a chybující.
- 2) **Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno.** Někdy je nejlepší pomoc nepomáhat.
- 3) **Naučte se říkat NE, nenechávejte se přetěžovat a myslete na sebe.** Uplatňujte pravidlo 20/80, tj. 20% času = 80% výsledek.
- 4) **Stanovte si priority a nevyplývejte energii na priority druhých.**
- 5) **Plánujte, rozdělujte si práci rovnoměrně a vyhýbejte se odkládání.**
- 6) **Dělejte přestávky a naučte se odpočívat.** Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená a musíte ji doplnit. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé.
- 7) Hledejte emocionální podporu, člověka, se kterým si můžete o svých potřebách, pocitech i pochybnostech popovídat. **Najděte si „vrbu“.** Pečujte o své osobní vztahy, přátelství, záliby.
- 8) Nezačínejte se litovat, ale radujte se z toho, co umíte a dokážete. **Užívejte života tady a teď.**
- 9) **Berte vážně varovné signály vašeho těla.** Zmírněte pracovní nasazení, dopřávejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte, udělejte si radost.
- 10) **Když něco nefunguje, změňte to.** Pravidelně přehodnocujte své priority.

Při prevenci vyhoření je důležitý náš postoj k práci. Měla by být smysluplná, ale neměla by být jediným cílem, smyslem a zájmem našeho života. Vyhoření není nemoc, kterou někde chytíme, většinou jsme jeho aktivními spoluvůrci.

Přeji Vám, abyste toto desatero nepotřebovali, protože jste je již do svého života a práce zařadili.

Filename: Syndrom vyhoření.doc  
Directory: C:\Documents and Settings\AHaramul\Local  
Settings\Temporary Internet Files\OLK72  
Template: C:\Documents and Settings\AHaramul\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot  
Title: Hořet ale ne vyhořet  
Subject:  
Author: Ivana Hospodářová  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: 8.7.2008 13:37:00  
Change Number: 2  
Last Saved On: 8.7.2008 13:37:00  
Last Saved By: admin  
Total Editing Time: 1 Minute  
Last Printed On: 9.7.2008 9:51:00  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 3  
Number of Words: 1 284 (approx.)  
Number of Characters: 7 577 (approx.)