

**Radkin Honzák**

# Jak žít

a vyhnout se

# syndromu vyhoření



- Cítíte se stále pod tlakem povinnosti uspět?
- Potřebujete neustále nějaké vzrušení, protože jinak je život nudný?
- Je některá oblast vašeho života enormně významná na úkor jiných?
- Jste zcela neschopní odpočívat a relaxovat?
- Jste urputní a když se pro něco rozhodnete, musíte to vždy a za každou cenu dosáhnout?
- Jste se svou oblíbenou aktivitou natolik spojeni, že byste se zhroutili, kdybyste o ni přišli?
- Máte neustále starosti o to, abyste si zachovali svůj image?

**VYŠEHRAĐ**

**Radkin Honzák**

**JAK ŽÍT** a vyhnout se **SYNDROMU VYHOŘENÍ**

Typografie Vladimír Verner.

Odpovědná redaktorka Radka Fialová

E-knihu vydalo v roce 2013 nakladatelství Vyšehrad, spol. s r. o., jako svou 1181. publikaci.

Vydání v elektronickém formátu první (podle 1. vydání v tištěné podobě).

Doporučená cena E-knihy 150 Kč

Nakladatelství Vyšehrad, spol. s r. o.

Praha 3, Víta Nejedlého 15

e-mail: [info@ivysehrad.cz](mailto:info@ivysehrad.cz)

[www.ivysehrad.cz](http://www.ivysehrad.cz)

Copyright © MUDr. Radkin Honzák, CSc., 2013

ISBN 978-80-7429-407-5

*Tištěnou knihu můžete zakoupit na [www.ivysehrad.cz](http://www.ivysehrad.cz)*

V nouzi dá ti radu  
každý dobrý přítel,  
ale málokterý  
dá ti peněz pytel.

To vymyslel a napsal Karel Havlíček Borovský.

**Pokud vám dá dobrý přítel dobrou radu,  
at' se sebou něco uděláte,  
protože vypadáte mizerně,  
poslechněte ho  
a vyhněte se vyhoření.  
A buďte rádi!**

Kdyby vám dal pytel peněz,  
mohli by vás s ním nachytat,  
zatknout, zavřít, vláčet médii,  
nepropustit na kauci,  
a to nemáte zapotřebí.

To jsem pro vás vymyslel a napsal já.

# OBSAH

Něco přes tisíc slov na začátek .....	11
Dokonalost sama .....	15
Herbert J. Freudenberger – autor termínu „syndrom vyhoření“ .....	18
Burnout podle Freudenbergera .....	27
Malá odbočka – předehra velkého vstupu Christiny Maslach(ové).....	33
Burnout podle Maslachové .....	38
Nikol nestíhá .....	41
Dokonalost neexistuje! .....	48
Proč „osoby blízké“ a proč pomáhající profese? .....	55
Hra na spasitele .....	73
Srozumitelné vysvětlení toho, jak to v organismu funguje .....	85
Srozumitelné vysvětlení toho, jak to v organismu funguje, tentokrát na úrovni trpaslíků.....	110
Jak se to doopravdy má s emocemi .....	127
Moje óda na radost .....	161
Krize a její řešení .....	172
Víra pomáhá (nejen v nouzi) .....	185
To mě ani nenapadlo.....	197
Jak dosáhnout změny, kterou si přejeme .....	204
„Desatero“ sester z anglických hospiců, tedy pracovišť s vysokým rizikem syndromu vyhoření .....	217
Co podle Tvého názoru přispělo k tomu, že netrpíš syndromem vyhoření? .....	218
O autorovi .....	231

# NĚCO PŘES TISÍC SLOV NA ZAČÁTEK

„Kdo chce zapalovat, musí sám hořet,“ prohlašoval v plamenných projevech Vladimír Iljič Lenin a netušil, že ho jednou nelichotivě zvěční karikaturista Hádák s hořícími kalhotami. S ohněm není radno si zahrávat. Ten, kdo vyhořel, zde mám na mysli psychopatologický stav s možnými vážnými zdravotními důsledky, musel předtím hořet. Musel být zapálený pro svou – většinou lidumilnou – činnost. Ale zapálíš-li svíčku na obou koncích, dostaneš sice dvakrát víc světla, vyhoří však za poloviční dobu, upozorňují odborníci v této oblasti. Jak to, že především profesionálové zabývající se nejrůznějšími aspekty psychologie a pedagogiky končí v tomto neblahém stavu? Jak to, že nezohlední to, co by měli podrobně znát a ovládat? Jak to, že ochránci duševního zdraví, vysokých sociálních hodnot a etických maxim jsou těmi, kteří se nejčastěji dopracují k podobným debaklům?

Lidé se někdy chovají podivně. Jsou ochotni utratit nekřesťanské peníze za kurz věnovaný přípravě sushi po hokaidském způsobu, což je možná zajímavé, z praktického hlediska však zase ne tak neskonale potřebné a užitečné, ale nad nabídnutým seminářem či kurzem o mezilidské komunikaci ohrnou nos, protože „to přece dokonale zvládají“ a nikdo je o takové banalitě nemusí poučovat. Autoškolu jsou při neúspěchu ochotni opakovat třeba pětkrát, ale ani po pátém rozvodu je nikdo nedostane do partnerské poradny, aby se vyhnuli šestému karambolu, ke kterému nezadržitelně směřují. To se týká bez výjimky také profesionálů, u nichž jsou často tyto oblasti ve stejném, ne-li větším nepořádku než u jiných lidí. Lidová tvořivost to někdy velmi trefně komentuje, což profesionálové neradi slyší.

## **Psychiatra v blázinci poznáš podle toho, že má klíče.**

„Přestože jsem si nechala udělat plastiku, tak se se mnou rozvedl.“ Kolikrát jsem tohle slyšel! A bylo marné vykládat, že ve vráskách problém netkví. Ta druhá totiž uměla říct s patřičně vykulenýma očima a nadšeným výrazem, jak je úžasný, a neřvala na něj, když pobryndal ubrus (to přijde až za rok). Někdo moudrý řekl: „Nikdo nedělá větší chybu než ten, kdo nedělá nic v domnění, že to málo, co udělat může, nemá smysl.“ Nevím, zda tenhle text má nějaký smysl, ale třeba by mohl mít. Třeba alespoň jednomu člověku ušetřím třicet korun, které by musel zaplatit, kdyby navštívil psychiatra.

Myslím, že jsem přišel na to, proč ti, kteří by to potřebovali jak sůl, se možností poučit se a něco na sobě změnit důsledně vyhýbají. Oni sice tvrdí, že je to zbytečné, že to umějí, ale v hloubi duše cítí, že to není pravda. Ale byla by ostuda přiznat, že zaostávají v těchto základních dovednostech, které ostatní tak lehce (to také není pravda, ale zvenčí se to tak může jevit) zvládají. Přiznat, že neumím udělat sushi, není ostuda – to neumí nikdo, ale přiznat, že bych se mohl lépe naučit vycházet se sebou a se svým okolím, to je pohroma, ba až katastrofa! Těžké zranění sebeúcty. Dodejme, že v tomto případě sebeúcty zcela falešné a vratké.

Druhým důvodem je to, že všichni máme ve svém životě nějakou, třeba i neurčitou představu o své roli, o svých cílech a o cestách k nim, a té se držíme jak klíšata, protože „tak je to přece normální“ a jinak to ani být nesmí.

Dovolte, abych se zde vyznal ze svého hlubokého odporu k pojmu „normální“. Je to výraz zamlžující, omlouvající a posvěcující každou pitomost, kterou v jeho jménu spácháme. Jsou lidé, kteří jej používají dokonce jako embolické emblematické slovo potvrzující každý jejich krok. Kdysi za mnou přišel student, který doslova prolezl do pátého ročníku, jak sám doznal, „neměl ani jedny prázdniny“, protože se místo nich musel učit na opravné termíny, a začal mít obavy, jak dopadne u státnic.

Nechal jsem si vyprávět, jak probíhala poslední – rovněž nijak úspěšná – zkouška. „No, učil jsem se, normálně, sem tam jsme zašli do hospody, normálně, ale myslel jsem, že to docela umím, normálně. Pak jsem šel ke zkoušce, normálně, a von mě vyhodil, normálně.“ Jak vidno, byl to jeho „normální“ algoritmus. Zeptal jsem se, zda si to uvědomuje, že je vlastně tímto způsobem naprogramován. Že bere jako normální, že ho vyhodí od zkoušky? Udělali jsme pak spolu plán, jak začít dělat věci jinak, ne už normálně, ale dobře. O to totiž jde.

Třetím důvodem neochoty je, že všichni dobře víme, že věci by šly jak po másle a všechno by bylo v pohodě, kdyby se chovali rozumně ti druzí! Ti jsou – jak stromečky okolo Břežánek\* – toho příčinou, že si nerozumíme, že špatně spolupracujeme, že se trápíme (co mi to zase děláš?!), že věci berou nedobrý směr a nakonec i za to, že máme špatnou náladu. „Ty můžeš za to, že se cítím mizerně!“ To je sice zcela idiotská výmluva, ale současně poselství, že já s tím nemohu nic dělat. Ale, sakra, kdo jiný by s tím měl něco dělat?! Je to také vstup na kluzký svah manipulace, která nikdy dobré výsledky nepřináší. Může být na chvíli úlevné říci si, že já za to nemohu, tím se ale dostávám do spletné situace, kdy si chci odpovědnost jak udržet, tak ji hodit na druhé, a to nelze ustát. Koláč nelze současně jíst a mít celý.

Prostě a stručně řečeno: já to sice moc neumím, ale je to moje pravda, a ta je současně ta nejlepší a když se ostatní nepřizpůsobí..., tak to nakonec po zásluze odskáču. Chci to? Mám někdy pocit, že ty oběti to podvědomě chtějí. Role mučedníka je sladkotrpká.

Následující text jsem psal pro lidi, kteří mají pocit, že jsou pod silným tlakem stresorů, že by je dokonce mohlo ohrozit vyhoření. Čtenářka i čtenář mají plné právo ptát se, kde se ve mně bere

---

\* Všimněte si, jak se ta dívčina snaží vylhat ze šlamastiky obviňováním druhých: *Vy stromečky okolo Břežánek / vy jste toho příčinou / že můj milý, ze všech nejmilejší / do Břežánek chodí za jinou. Kecá!*

Na ní to poznáme. Ale poznáme také na sobě, kdy si lžeme do kapsy?

odvaha hraničící s drzostí nabízet nějaká moudra na tohle téma. Sebral jsem ji na základě toho, že pracuji už půl století v oboru, který je pro podobné problémy považován za jeden z nejrizikovějších, přitom mě to stále baví a tedy si myslím, že bych se mohl o své osobní i klinické zkušenosti podělit.

Muset je hnusné sloveso, navíc je to germanismus, řeknu to raději bez něj: pokud jste se ocitli v situaci, že plameny vašeho nadšení hodlají už strávit vás, je nezbytná nějaká změna. A jediné, co můžete změnit, jste vy samotní. To je blbé! A těžké! Ale je to jediné skutečně účinné řešení a stojí za to – v každém věku!

Nebudu nabízet rady typu: cvičte, mejte si krk i uši, jezte vitamíny, neplivejte na podlahu. Kdo je čeká, bude zklamán. Spíš se zaměřím na to, jak jít životem radostněji a vyhnout se pastem, které – kupodivu – na sebe nastražujem nejhorlivěji, nejčastěji, nejvíc a nejefektivněji my sami. Bodejť by ne, vždyť se dobře známe.



# DOKONALOST SAMA

Andrea přišla do Prahy ze Slovenska a s nadhledem o sobě hovoří jako o pražské naplavenině. Zpočátku to ale tak jednoduché nebylo. Necítila sice nepřátelství, ale také se zde rozhodně necítila jako doma, mnoho věcí pro ni bylo cizích a nových, ani žádné přátele tu neměla. Připutovala trochu ve stylu amerických osadníků směřujících na Západ „udělat zde díru do světa“.

Měla k tomu plno předpokladů. Je chytrá, vzdělaná a má dva VŠ diplomy, které získala souběžným studiem dvou náročných škol. Je skutečně velice hezká, umí vycházet s lidmi, které si ale drží dost od těla, a vyzařuje z ní nakažlivá vůle a touha po úspěchu. Otevřela si malou realitní kancelář, která brzy získala renomé, protože Andrea rozumí jak stavebnictví, tak obchodu. Nebylo možné ji snadno napálit a ona se k zákazníkům chovala také poctivě. Byla jednou z těch, pro které slovo podnikání představuje solidně a slušně provozovanou práci přinášející užitek nejen jí, ale i druhým.

Úspěchy se dostavily relativně brzy a počet obchodů vzrůstal stejně rychle jako počet přijímaných zaměstnanců. Ani ne do tří let zaměstnávala padesát lidí. Chybu dnes vidí v tom, že nechtěla, možná ani neuměla, rozprostřít část svých narůstajících povinností na některé ze svých podřízených. Jednak se bála, že by nemuseli být stejně čestní jako ona (věřte dneska někomu!), za druhé nevěřila, že by kdokoliv jiný rozuměl věcem tak dobře jako ona, a nakonec byla skálopevně přesvědčena, že to přece musí zvládnout „levou zadní“, když její prarodiče byli schopni vykřesat slušný obchodní dům z hokynářského krámků.

Řídila tedy celou agendu s čím dál zaťatějšími zuby, začala natahovat večery do pozdních nočních a posléze do časných ranních

hodin, pracovala jako drak i o sobotách a nedělích. Urputnost v sobě měla od malička; to jsem se dozvěděl v terapeutických sezeních.

Když chodila jako dítě do baletu, po absolvování povinných cviků, včetně domácích zadání, trénovala sama, bez toho, že by ji k tomu někdo nutil, ještě nejméně hodinu navíc, aby byla mezi holčičkami první. Její snaha po dosažení dokonale štíhlé postavy došla v létech dospívání až na hranici (podle mého už za ni) mentální anorexie. Dovedla si odříct cokoliv z pochoutek, jen aby nepřibrala na váze. Na vysoké škole byla schopna dřít do noci a oči udržovala otevřené pomocí zápalek, jimiž bránila klesání víček.

Na konci čtvrtého roku podnikání už měla dostatečný kapitál, aby si pořídila vysněný vlastní domek. A protože by to nikdo nedokázal ohlídat tak dobře jako ona, přidala ke svým funkcím ředitelky, účetní, personální a obchodní manažerky a své vlastní příkladně pracující podřízené ještě další: prováděla osobně stavební dozor při renovaci zakoupené usedlosti.

Bez prášků už to nešlo, protože káva ani energetické nápoje nebyly dostatečně účinné, stejně jako různé bylinné směsi na spaní kombinované se stále se zvyšujícím množstvím vína navečer. Nejdřív to byla „uklidňovadla“ na třesoucí se ruce a náhlé návaly úzkostí, později přibyla „povzbuzovadla“ proti neustále narůstající dusící a nepřekonatelné únavě. Kde je získávala?

„Na internetu přece seženete všechno,“ řekla mi a podívala se na mě jako na troubu, jímž jsem pro ni v té chvíli patrně byl.

„A nebála jste se, že to jsou padělky a že můžete spolknout nějaké nebezpečné svinstvo?“

„No, já jsem to napřed zkusila po malých dávkách a když jsem zjistila, že to funguje a žádnou zlobu mi to nedělá, začala jsem to objednávat a brát pravidelně.“

„Nemyslíte, že jste měla hledat nějaké potěšení?“ zeptal jsem se jí, když už jsme spolu hovořili otevřeněji.

„O potěšení mi nešlo. Chtěla jsem úspěch, dokonalý úspěch,“ přiznala bez obalu a bez rozpaků. „Rozumíte? Proto jsem jela do

Prahy, protože jsem cítila, že doma jsou pro mé ambice příliš malé poměry.“

Bavíme-li se s pacienty o typu farmak, která Andrea užívala, mám pro ně přirovnání, že vlastně jde o náhražku, doping, o jakýsi „falešný benzin“, který vnucujeme organismu, aby fungoval, když už se mu jeho vlastního paliva nedostává. Na katastrofický výsledek nebylo třeba dlouho čekat. Dostavil se daleko rychleji než pracně vydřený úspěch v podobě záchvatu panické úzkosti s příšerným bušením srdce a pocitem, že Smrtka už stojí ve dveřích. Následoval příjezd rychlé záchranné služby, cesta na pohotovost a závěrečný verdikt, že Andrea je zcela zdravá (já bych dodal, „až na tu hlavu“, ale to by se mnoha lidem nelíbilo, ačkoliv to tak je).

## HERBERT J. FREUDENBERGER – AUTOR TERMÍNU „SYNDROM VYHOŘENÍ“

Když v roce 1938 začali nacisté v Německu systematicky vypalovat synagogy, bylo Herbertovi dvanáct let. Poté, co vypálili tu jeho, měl v rodném Frankfurtu ještě další problém, protože se s malými nácky z Hitlerjugend popral o svoje kolo. Rodina usoudila, že by to nemusel přežít. Tatínek mu tedy půjčil svůj pas, Herbert odcestoval a přes Curych, Amsterdam a Paříž prokličkoval až do New Yorku, kde se ho měla ujmout jeho nevlastní teta. Ta to sice udělala, ale když zjistila, že z Německa už neprijdou žádné další peníze, protože jeho rodiče přišli o veškerý majetek, ochladla ve své, do té doby nijak velkolepé, dobročinnosti a k chlapci se začala chovat jako pravá pohádková macecha.

Herbert skončil na ulici, kde se nějakou dobu protloukal, než se ho ujal další – poněkud vlídnější – příbuzný. Ani zde neměl žádný luxusní život a školu studoval večerně při práci. Když končil vyšší střední školu, zapsal se na univerzitu. A protože jedna mu byla málo, studoval hned dvě. Doktorát z psychologie získal na New York University (tam ho nasměroval úžasný a dnes celosvětově známý humanistický psycholog Abraham Maslow), psychoanalytický výcvik absolvoval v Národní psychologické psychoanalytické společnosti.

Věnoval se velmi intenzivně klinické praxi na Manhattanu a také seriózní vědecké práci, v obou aktivitách získal vynikající pověst, byl několikrát vyznamenán prestižními cenami a v šedesátých letech minulého století se rozhodl rozšířit svou agendu: založil bezplatnou polikliniku pro mladistvé narkomany, bezdomovce a problémové jedince v Harlemu. Jeho úsilí bylo příkladné a jeho pracovní

den vypadal následovně: od osmi do šesti vydělával na hamburger svůj vezdejší ve své ordinaci a pak spěchal na kliniku pro toxikomany, pro které pracoval do jedenácti. Zde měl hodně dobrovolných pomocníků a jak je profesionálům známo – čím víc ochoty a nadšení, tím méně dovedností; v dětství jsem dokonce narazil na převozníka, který měl na pokladně napsáno: Převoz 5 korun, když se pomáhá, tak 10 korun. Proto poté, co vypudil ven posledního klienta, zabýval se jejich výcvikem a v jednu, někdy ve dvě hodiny zamířil domů. A tak to prováděl šest dní v týdnu poháněn nutkavým vnitřním pocitem odpovědnosti. Sám přece přežil díky shodě mnoha šťastných náhod a cítil se povinen to světu splatit.

Po nějaké době mu manželka začala říkat, že vypadá mizerně a že by se měl trochu šetřit. Ale on – jak my na ty manželky nechcem dát – jí začal vykládat, že naopak toho ještě stihnul málo, že je potřeba udělat mnohem víc, a pokračoval ve svém zběsilém pracovním tempu. Čím unavenější se cítil, tím víc se přemáhal a tím víc tlačil na výkon. Když mu informace o tom, že by měl brzdit, začali dávat nepokrytě najevo i kolegové a přátelé, slíbil neochotně, že si odpočine. Rodinnou dovolenou na jezeře Tahoe naplánoval po Vánocích. Vybral si dobře, protože i Mark Twain, který dokázal ironizovat cokoli, o tomto místě řekl: „Chcete-li si obstarat andělský dech, musíte na Tahoe.“

Ve Spojených státech berou Vánoce zkrátka, Štědrý den je ještě pracovní a sláva začíná až na Boží hod. Pánbůh ale, ještě než začal hodovat, měnil, ač Herbert mýnil. Šel ráno do zaměstnání a když se v noci vrátil domů, místo balení kufrů a mazání lyží doslova padnul únavou do postele, z které se přes týden nedokázal vyhrabat. Jeho vyčerpání bylo velkolepé a komplexní – tělesné i psychické. Když se konečně na nejistých nohou postavil, bystře usoudil, že to s ním asi nebude tak slavné, jak si nalhával, že snad i manželka měla pravdu a že s tím bude nutné něco udělat.

**Je možné pracovat usilovně a nevyhořet?  
Jak je vidět, tak ano. Jen se to musí dělat rozumně.  
Je dobré někdy také naslouchat druhým.**

Každý soudný člověk by se v takové situaci obrátil na odborníka, v tomto případě nejspíš na psychoterapeuta, ale to my, psycholodi, zásadně neděláme, protože víme, co je to za svoloč. Herbert si řekl, že když se mohl Freud psychoanalýzovat sám, tak on, Freud & Berger, to dokáže taky a koupil si magnetofon. Do něj pak namluvil půlhodinu svých lamentací, které by byl přednášel terapeutovi. Když si to pustil a cvičeným uchem poslechl, zděsil se. Ne tolik obsahu, ačkoliv ani ten nebyl povzbudivý, ale spousty negativních emocí, které z každého slova doslova prýštily. Byly tam vztek, zklamání, vyčerpání, nenávisť, pocity viny, deprese, úzkost: zkrátka celé psychopatologické spektrum.

Začal se tedy sám léčit. Především si odpustil práci a místo ní zařadil do denního programu magnetofonové nahrávky svých projevů, které pak analyzoval. „Povolil jsem si jen dvě pracovní aktivity,“ píše ve své první knize nazvané *Burnout – vysoká cena za úspěch a jak s ním zacházet*, „nahrávání a zpracovávání záznamů a psaní článku věnovaného mým zkušenostem. Nahrávky mi umožnily zásadní vhled do mého problému a psaní mi sloužilo jako katarze.“ Doma zůstal až do Hromnic, přehodnotil svůj vztah k pracovním úkolům, naučil se, jak k nim přistupovat a jak se chránit proti vyčerpání. Bylo nutné přebudovat jak zásadní koncepty, tak vlastní velmi angažované postoje. Nebylo to snadné, ale bylo to účinné.

Protože byl založením nejen klinik, ale také zvědavý badatel, když se dostal zpět do kondice, začal tento problém zkoumat na obecnější úrovni. Tak zjistil, že se týká mnohem více lidí než jeho samotného, a to hlavně osob pracujících v pomoc poskytujících profesích. Tedy těch, kteří do svého povolání investují nejen čas a dovednosti, ale také kus své vlastní osobnosti.

Freudenberger rozhodně nezlehčuje nepříznivé vnější okolnosti, které pomáhají vyvolat pocit vyhoření, nicméně zdůrazňuje před-

nostní a zásadní význam osobnostních faktorů, postojů a z nich vycházejících chybných rozhodnutí a nesprávných postupů, v čemž mu plně daly zapravdu desítky jeho pokračovatelů. Jeho doporučení by mohlo znít: Jestliže se vám nedaří a máte pocit, že všechno a všichni se proti vám spikli, je namísto otázka: „Co asi dělám špatně já?“

Herbert Freudenberger zůstal i po své zkušenosti workholikem celý život. Jeho syn o něm v nekrologu napsal: „Pracoval 14 až 15 hodin denně, šest dní v týdnu, až do posledních tří týdnů před smrtí.“ Zřejmě to ale už dokázal účelně.

**Následující otázky odkazují na nebezpečí vstupu na tobogan zvaný *burnout*. Na čím více z nich odpovíte ANO, tím spíše jste vyhořením ohroženi.**

- 1. Cítíte se stále pod tlakem povinnosti uspět?**
- 2. Potřebujete neustále nějaké vzrušení, protože jinak je život nudný?**
- 3. Je některá oblast vašeho života enormně významná na úkor jiných?**
- 4. Pociťujete mezi lidmi nedostatek intimity a blízkosti?**
- 5. Jste zcela neschopní odpočívat a relaxovat?**
- 6. Jste urputní a když se pro něco rozhodnete, musíte to vždy a za každou cenu dosáhnout?**
- 7. Máte neustále starosti o to, abyste si zachovali svůj image?**
- 8. Jste se svou oblíbenou aktivitou natolik spojeni, že byste se zhroutili, kdybyste o ni přišli?**
- 9. Berete se většinou velmi vážně?**
- 10. Jsou vaše životní cíle nejasné a mění se v průběhu času?**

Freudenberger sám, jak z vlastní zkušenosti, tak z pozdějších poznatků, považoval za nejpodstatnější pro vyhoření tyto faktory:

**Nezkrotnou touhu po společenském uznání, tedy očekávání nejen pracovního úspěchu, ale také příslušného ocenění. Potřeba**

uznání sama o sobě není nijak zhoubná a naopak patří mezi základní potřeby definované již Maslowem. Zde však adept vyhoření čeká na triumfální vstup do síně slávy, a ten se pochopitelně odehrává jednou za uherský rok. Mísí se zde tedy jak zklamané očekávání, tak frustrace osobního narcismu.

Narcis, jak známo z řecké mytologie, byl krásný mladík, který se neustále shlížel jen ve vlastním obraze (podle některých trpěl sociální fobií, protože byl velice plachý a na komunikaci s druhými si netroufal) a pohrdl láskou nymfy Echó, která už tak měla dost trápení, protože byla zbavena hlasu a mohla jen opakovat poslední slova, která slyšela. Narcisovo odmítnutí nymfy namíchlo její velitelku, dala se do spolku s další mstivou ženskou, bohyní Nemesis, a Narcis byl tím pádem ztracen. Doslova, protože se utopil ve studánce, do níž vytrvale čuměl, leč jeho tělo se nikdy nenašlo, protože prý se změnilo ve stejnojmenný žlutý květ. Narcisovo jméno je dodnes používáno ve tvaru „narcismus“ s významem označujícím samolibost, ješitnou zamilovanost do sebe samého. Trpí jím většina politiků. Protože ale ti nikomu pomáhat nechtějí, naopak zcela neomaleně myslí jen na svůj prospěch, problémy s vyhořením nemívají.

**Nereálné požadavky na vztahy mezi lidmi**, letmo zmíněné již v předmluvě, jsou podle Freudembergera další příčinou debaklu jménem burnout. Někteří z pomáhajících se dopracují k názoru, že jejich nápady jsou tak jasné, srozumitelné a současně skvělé, že je přece každý musí pochopit, vzít za své a spolupracovat při jejich uskutečňování. Propadnou bludu, vidině harmonické spolupráce, která je ve skutečnosti možná jen v dobře organizované tlupě zločinců, nikdy však mezi těmi, kdož chtějí páchat dobro, a už vůbec ne mezi zachránci a záchraňovanými, protože od samého počátku si obě skupiny představují cílovou prémii po svém, to jest zcela odlišně. Nejsem cynik, jsem jen zkušený. Sám Freudemberger v některých svých rozhovorech pro tisk přiznal, že mladistvé bezdomovce a narkomany chtěl obracet na svou víru, aniž měl jakoukoliv, tím méně jasnou představu o jejich přání.



**Jistý člověk, který si velice zakládal na svém trávníku, jednoho dne zjistil, že se mu na něm rozrostly pampelišky. Použil všechny dostupné metody, aby je vyhubil. Ale ne a ne se jich zbavit. Nakonec tedy napsal na ministerstvo zemědělství. Vyjmenoval všechno, co vyzkoušel, a svůj dopis zakončil otázkou: „Co mám tedy dělat?“  
V řádné lhůtě došla odpověď: „Doporučujeme, abyste se naučil mít je rád.“**

Anthony de Mello, *Ptačí zpěv*

S tím jde ruku v ruce **představa, že vše musí jít jako po másle**, přičemž realita nás poučuje, že to sice jako po másle často chodí, ovšem způsobem, který nepřináší uspokojení, jako například když šlápneme na kostku másla ležící na kuchyňských dlaždicích.

**Když napoprvé neuspějete, než začnete znovu, zastavte se a podívejte se, co jste dělali špatně.**

Leo Rosten

Leona Rostena, autora geniálního Hymana Kaplana, který přitáhl dvě česká překladatelská esa, Pavla Eisnera a Antonína Přídala, nemusím – doufám – čtenářům představovat. Pan Kaplan je pro mne nikoliv literárním, ale živoucím modelem hrdiny, který se umí prát s věcmi, které nejdou jako po másle. Přečtěte si ho pro osvěžení znovu, jak dostává kapky, a jeho nadšení nemizí. Proč? Protože věří sobě, protože si neplete svou osobnost se svým výkonem. On ví, že je dobrý a že výkon lze opravit. Tohle vědomí chybí kandidátům zmaru, kteří jsou ochotni po neúspěchu totálně zavrhnout sami sebe. Ale to, že se mi něco nepovedlo, přece neznamená, že jsem nepovedený já! Já jsem já a můj výkon je můj výkon. Přestože obojí k sobě patří, nejde o dvě identická jsoucna.

Jako další příčina figurují ve Freudenbergervě seznamu **příliš rychlé nesprávné závěry o tom, jak se věci mají**. Ačkoliv se tímto

způsobem vyjádřil velký klasik, troufl bych si udělat v textu malou změnu: nejde tolik o rychlost, jako o zbrklost. Jakkoliv se nám může jevit intuitivní soud vytvořený ve vteřině jako geniální vhled do problému, můžeme se zatraceně mýlit. Začíná to nesprávným vyhodnocením dostupných zdrojů, zvolených postupů a vysněných cílů a končí to to sektářským prohlášením: Kdo není s námi, je proti nám!

Einstein kdysi napsal: *„Kdybych měl k dispozici hodinu na zvládnutí problému, na kterém by závisel můj život, strávil bych 40 minut jeho studiem, 15 minut jeho analýzou a 5 minut jeho řešením.“* My to děláme nezřídka úplně opačně. Dobře můžeme tuto chybu vidět na práci většiny současných špatných „novinářů“, kteří na základě několika povrchních znalostí sestaví „svůj příběh“ a dodatečně do jeho mozaiky shánějí kamínky, které se hodí. Tam se my orientujeme přesně a s nadhledem. Ve svých vlastních zcestných úvahách však můžeme docela úspěšně bloudit. Zejména tehdy, je-li logika silně ovlivněna přáním a **z jednoho detailu vyrobíme nesprávný celek**. Mohu zde posloužit skutečnou příhodou s upozorněním, že špatná interpretace nemusí vždy dopadnout tak příznivě jako v tomto případě.

V dobách, kdy odkvétaly děti květin, za mnou přišla kolegyně se žádostí o prášek na uklidnění a na spaní, protože je „celá pryč“ (ale byla tam stále) z poněkud nestandardního chování své rodné sestry. Podle jejího mínění měla sestra mít už rozum, protože dosáhla zralého věku, podle četných učebnicových poznatků ji právě zákonitě posedl „syndrom zavírajících se dveří“. Na jedné z diskoték se seznámila s mládcem jen o dvacet let mladším, který k ní zahorěl láskou a začal ji dobývat nevybíravým způsobem. Po večerech sedával u ní pod okny, kde hrál na kytaru všechny tři akordy, které uměl, a hulákal milostné serenády. Sestřin manžel je z toho také celý pryč a jejich děti rovněž. Abych dal najevo svou účast, zeptal jsem se, zda manžela – když zrovna nebyl celý pryč a byl alespoň zčásti doma – nenapadlo dát tomu mládcovi přes hubu. Kolegyně pak dokončila svůj monolog tirádou o hrozných poměrech, spokojila se s tím, že si hovorem ulevila, a byla pryč. Celá. Za týden se

zjevila a odreferovala: „Tak jsem mu vyřídila, co jsi mu poradil, on mu dal pár facek a je pokoj. Frajer je pryč. Moc ti všichni děkují.“ Byl jsem z toho celý pryč...

**Kladení důrazu na věci, které nejsou podstatné**, je chronická vada většiny pracovních porad, z nichž se pak stává „pohopl“ neboli porada ho...uby platná. Nejsou to jen klasické Parkinsonovy meze mizejícího zájmu, kdy jsou účastníci ochotni se hodiny hádat o stovky korun a pak během půlminuty odhlasovat dvacetimilionovou položku, jsou to mnohem častěji detaily, na nichž se zasekne projednávání skutečně závažné věci.

Pamatuji se na kolegu, kterého všichni proklínali, když na schůzích kliniky, z nichž nebylo možné se ulejt, vylicitoval jako zásadní bod programu požadavek, aby ti, kteří nepijí po obědě v závodní jídelně čaj (tak se tomu nápoji eufemisticky říkalo), byli zvýhodněni při platbě o plných dvacet haléřů na den. Po projednání této zásadní otázky byli všichni už tak naštvaní, že veškerá diskuse připomínala vosí rojení. Sice se nikdy nic nevyřešilo, zato mezilidská atmosféra zhoustla na úroveň erotického dusna.

Pracovní zápal vede k bojovému naladění a tak není vzácné, že buď v zájmu prosazení vlastního nápadu, nebo k potření protivníka se objeví **přehánění a zveličování problémů**. Dokud je to součástí vědomé taktiky, není to sice úplně poctivé, ale je možné se na to dívat jako na válečnou lest. Sebezničující se tato zbraň stane, pokud se k přifouknutému komárovi začneme systematicky chovat, jako by to byl reálný velbloud. Mezi přeháněná témata patří především rizika, která hrozí v případě neuskutečnění našich plánů, a špatné vlastnosti a vady charakteru našich skutečných i domnělých protivníků. Představy totiž mají velkou sílu (málokdo ví, že mnoho špičkových muzikantů si před vystoupením přehrává skladbu jen v představách, že správně řízenou imaginací můžeme posilovat svaly).

**Když lidi soudíte, nemáte čas je milovat.**

Matka Tereza

Potom totiž ve stínovém divadle, které svou nereálností předčí Platónovu jeskyni, nabudíme organismus do takového stupně stresu, že je to velmi vyčerpávající. A jinak k ničemu. Nasedne-li na to **černobílé myšlení a zásadní řešení typu bud' – anebo**, je zaděláno na permanentní stres a konflikty. Konrad Lorenz kdysi napsal, že jakmile se v jakémkoliv jednání začne mávat praporem emocí, je naděje na smír a zklidnění minimální.

Paranoidní zabarvení může celá situace dostat, jestliže aktéři (často původní spojenci) začnou **brát věci osobně a místo debaty k věci se začnou vzájemně častovat** tím nejkvalitnějším, co mají v repertoiru. Ve společenské hře, kterou jsem si pro sebe pracovně nazval „Kdo je tady větší blbec?!“, totiž nemůže nikdo prohrát. Při urputném trvání na svých pravdách (a že se nám to stává všem) bychom si občas měli připomenout další Einsteinovu myšlenku: „Žádné množství pokusů nikdy nemůže dokázat, že jsem měl pravdu. Jediný pokus však kdykoliv může dokázat, že jsem se mýlil.“

# BURNOUT PODLE FREUDENBERGERA\*

Zhodnoťte posledního půl roku svého života. Zaznamenali jste v něm nějaké změny týkající se vás samotných nebo světa okolo vás? Přemýšlejte. V zaměstnání... v rodině... ve vaší sociální situaci?

Nechte si 30 sekund na každou následující otázku. Potom odpovězte od 1 (žádná nebo minimální změna) až po 5 (velice výrazná změna).

1.	Unavíte se snadněji než dřív? Cítíte se častěji unavení než plní energie?	
2.	Znepokojují vás lidé, kteří vám říkají: „V poslední době nevypadáš dobře“?	
3.	Máte dojem, že pracujete usilovněji a usilovněji, a stíháte toho méně a méně?	
4.	Jste více rozčarovaní a cyničtí?	
5.	Přepadají vás často záchvaty smutku, které si nedovedete vysvětlit?	
6.	Zapomínáte? (schůzky, termíny, předměty)	
7.	Jste více podráždění? Máte méně trpělivosti? Jste zklamaní lidmi okolo sebe?	
8.	Vídáte se méně se svými přáteli a se svou rodinou?	
9.	Jste zaměstnání natolik, že nestíháte ani běžné věci, jako je třeba telefonování, čtení zápisů, napsání vánočních pozdravů?	
10.	Trpíte různými tělesnými potížemi? (bolesti hlavy, stěhovavé bolesti, pocity nepříjemného chladu)	
11.	Cítíte se nejistí, když se denní aktivity chýlí ke konci?	
12.	Vyhýbají se vám pocity radosti, pohody?	
13.	Jste neschopní se sami sobě zasmát, zažertovat na svůj účet?	
14.	Přináší vám sex více problémů než radosti?	
15.	Máte pocit, že si s lidmi nemáte co říci?	

\* Freudenberger H. J. – Richelson G.: *Burn-out. The High Cost of Success – and How to Cope with It.* Arrow Books, London 1980.

## VYHODNOCENÍ:

0–25: Daří se vám dobře.

26–35: Jsou zde věci, které byste měli pohlídat.

36–50: Jste kandidáty vyhoření.

51–65: Vyhořeli jste.

Nad 65: Vaše situace je kritická a vaše tělesné a/nebo psychické zdraví je vážně ohroženo.

## JAK SE DOPRACOVAT AŽ K VYHOŘENÍ (FREUDENBERGERŮV POSTUP)

Nic na světě nevznikne náhle, vše má své různě dlouhé prodromy, čekací doby. Andělé žijí příliš dlouho, vážky příliš krátce. Myš přiveče na svět v průměru šest malých myšátek za tři týdny po početí, ale slonice jen jedno slůně až za 22 měsíců. Inkubační doba vyhoření není jednotná, záleží na mnoha osobnostních faktorech a na mnoha vnějších okolnostech. Přechod mezi prodromy a plně rozvinutými obtížemi je plynulý. Sám Freudenberger při svém pozdějším diagnostickém pátrání spoléhal více na pocitovou stránku než na nějaké přesné měření. Sám říká, že stačilo vyslovit slovo „burnout“ a ti, kteří jej prožívali, nebo k němu nezadržitelně spěli, živě reagovali a rezonovali.

Niméně již na cestě k debaklu postižený jedinec cítí určité vnitřní pnutí, prožívá konflikt motivů: na jedné straně touží jít dále po nastoupené dráze, na druhé mu „cosi“ hlásí, že to není cesta dobrá. Více než jasná logická úvaha, která je deformována nevědomým obranným mechanismem „popření“, upozorňují na rizika různé emoční projevy, které však v naší kultuře máme tendenci přehlížet a bagatelizovat a v případě tak silného zaujetí, jaké lze vysledovat u kandidátů vyhoření, se emoce neocitají ani na periférii zájmu. Tyto jemné signály u nich nedosahují prahu uvědomění, protože se většinou vyhlášují za zdravé a nezdolné.