

**Najděte rovnováhu
a získejte zpět svou energii**



EMILY BALLESTEROS

LÉK PROTI VYHOŘENÍ

Najděte rovnováhu a získajte zpět svou energii
Emily Ballesteros

THE CURE FOR BURNOUT

Copyright © 2024 by Emily Ballesteros
Published by arrangement with Folio Literary Management, LLC.

Překlad: Tomáš Bíla

Sazba: Magdaléna Šrailová

Návrh obálky dle originálu: Magdaléna Šrailová

Obálka: Tereza Švarcová, Veronika Vondrová

Fotografie autorky na obálce: Mckayla Seiber

Jazyková korektura: Martina Antlová Duchoslavová

Odpovědná redaktorka: Hana Cvrčková

Tisk: FINIDR, s.r.o.



Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2026 jako svou 66. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/lek-proti-vyhoreni
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #lekprotivyhoreni
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/lek-proti-vyhoreni

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2026
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88494-87-4 (paperback)
ISBN 978-80-88494-88-1 (epub)
ISBN 978-80-88494-89-8 (pdf)

*Mým rodičům, kteří mě neochvějně podporovali při každém
netradičním kroku v mé kariéře.*

OBSAH

ÚVOD: JAK SE ODRAZIT ODE DNA	9
ČÁST I: VYHOŘENÍ V MODERNÍ DOBĚ	
KAPITOLA 1: JAK V HOŘÍCÍM SVĚTĚ POZNAT, ŽE JSME VYHOŘELÍ	29
KAPITOLA 2: TŘI TYPY VYHOŘENÍ	45
ČÁST II: PĚT PILÍŘŮ ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ	
KAPITOLA 3: DUŠEVNÍ NASTAVENÍ	77
KAPITOLA 4: PÉČE O SEBE SAMA	121
KAPITOLA 5: HOSPODAŘENÍ S ČASEM	165
KAPITOLA 6: HRANICE	207
KAPITOLA 7: ZVLÁDÁNÍ STRESU	267
ČÁST III: JAK SI ZNOVU ZAČÍT UŽÍVAT ŽIVOTA	
KAPITOLA 8: KDY ODEJÍT	307
KAPITOLA 9: JAK DO SVÉHO ŽIVOTA VRÁTIT ROVNOVÁHU (HNED TEĎ!)	319
PODĚKOVÁNÍ	331
POZNÁMKY	335
O AUTORCE	365

JAK SE ODRAZIT ODE DNA

Jednoho mrazivého rána jsem se mezi regály v lékárně Walgreens v centru Chicaga konečně odhodlala spolknout pýchu a zavolat rodičům. S popotahováním a slzami v očích jsem jim řekla, že nemůžu dál. Už dva roky jsem měla pocit, že můj život je jenom nekonečný seznam úkolů. Od slunce východu do slunce západu jsem přebíhala od jedné povinnosti ke druhé a pořád jsem měla pocit, že toho nedělám dost. (Když se začnete *těšit* na migrénu, je jasné, že je něco špatně. Když jsem se ale probudila s hlavou jako střepeček a s pocitem, že mě někdo bodá do oka, přinášelo mi to i určitý pocit úlevy. Ležet na studené podlaze v koupelně a soustředit se jen na to, abych bolestí nezvracela, zároveň znamenalo, že si aspoň na chvíli odpočinu od svého nabitého programu.) Rozplakat se v lékárně a snášet užaslé pohledy kolemjdoucích pro mě byl nový osobní rekord; tak hluboko jsem ještě nikdy neklesla. Byla jsem na tom opravdu hodně špatně. Chtěla jsem dát výpověď v práci, vykašlat se na školu, nechat celé to sychravé peklo zvané

Středo západ za zády a jednoduše... zmizet. „Ne na dlouho,“ ujišťovala jsem rodiče.

ZÁPLAVA ŠPATNÝCH ZNAMENÍ

Jestli to ještě nevíte, tak pocit, že chcete od všeho utéct, je dost zásadním varovným signálem.

Už dva roky jsem jela jen na výpary. Byla jsem sice na mém začátku své pracovní kariéry, ale už jsem si připadala neuvěřitelně vyčerpaná. Rozhodně to nebyl ten bezstarostný a svobodný život po dvacítce, o kterém všichni básnili. Každé ráno v šest, sotva mi zazvonil budík, se mi srdce sevřelo hrůzou při pomýšlení, co všechno musím ten den udělat. Vyhrabala jsem se z postele, hodila na sebe jeden ze svých pomačkaných kostýmů a vyrazila, často v mrazech, na kilometr a půl vzdálené nádraží. S prázdnýma očima, výrazem zombie a kručícím žaludkem jsem bezmyšlenkovitě kráčela s promrzlýma nohama.

Hodinu a půl dlouhou cestu do práce jsem kromě rozmazávání make-upu po opuchlém obličejí věnovala četbě materiálů k postgraduálnímu studiu. V práci jsem se chovala jako klasický „zavděčovač“ a úplně jsem ignorovala své vlastní potřeby. Měla jsem pocit, že nemám právo si vůči nikomu vymezovat hranice, takže jsem kývla na každý požadavek bez ohledu na to, kdo za mnou přišel a co po mně chtěl. Od rána do večera jsem běhala po poradách, působila ve výbořech, o kterých jsem ani nevěděla, že je naše společnost má, dobrovolně jsem na sebe brala povinnosti, které nikdo jiný nechtěl – to všechno jen proto, abych všem dokázala, že je na

mě spolehnutí. Chtěla jsem se prosadit, chtěla jsem udělat kariéru, a především jsem chtěla, aby mě všichni měli *rádi*. Kvůli tomu jsem se soustředila především na svou výkonnost – zdraví, vztahy, osobní život a zájmy musely jít stranou. V tom, co jsem dělala, se mi dařilo skvěle, ale nebylo to zadarmo.

Každý večer jsem se vracela do města a sprintovala (ve sněhulích, což rozhodně nemůžu doporučit) na šestou do školy. Na přednášce jsem – k smrti vyčerpaná a v podstatě překvapená, že den ještě neskončil – zapojila své poslední dvě mozkové buňky a dělala si poznámky. Po vyučování jsem absolvovala pěší pochod domů, připravila si polévku z pytlíku, chvíli studovala a pak šla do postele s telefonem v ruce a s obavami, co mě čeká ráno.

V *ideálním* případě bych měla aspoň o víkendu volno na to, abych si trochu odpočinula. Jenže já místo toho vyslyšela své výčitky svědomí (a požadavky jiných lidí) a nechala se o odpočinek připravit. Přátelé a známí mě s těmi nejlepšimi úmysly zvali na oslavy po celém městě a já nevěděla, jak říct ne, aniž bych se jich dotkla, a tak jsem souhlasila a tiše doufala, že si odpočinu jindy. (Hádáte správně: Neodpočinula.) Jakkoli jsem si každého takového pozvání vážila, na druhou stranu mi připadalo jako přítěž, protože bych místo toho mohla být doma a vyspat se. A to vůbec nemluvím o tom, že bych byla ráda chodila do posilovny, užívala si mládí nebo si jen tak pro radost četla; místo toho jsem děkovala pánubohu, že jsem přežila další týden. Po celá léta pro mě každý den, ať už byl dobrý, nebo špatný, byl především *rušný* den.

Jakkoli mě však představa každého dalšího dne naplňovala hrůzou, zvenčí to vypadalo, že se mi daří skvěle. Pracovala jsem v oboru, který mě zajímal (firemní školení a rozvoj),

a byla jsem na dobré cestě získat magisterský titul v oboru pracovní psychologie. V zájmu vlastního úspěchu jsem si svůj rozvrh naplnila k prasknutí a díky tomu jsem vedla život, který na papíře vypadal skvěle. Připadala jsem si jako kachna: nad hladinou zdánlivě nehybná, ale pod ní jsem šlapala vodu jako divá, abych se pohnula z místa. Ale ta zkušenost mě naučila, že **nezáleží na tom, jak váš život vypadá, ale jak se v něm cítíte**. A já se cítila mizerně.

JAK JSEM SE DOSTALA K VYHOŘENÍ

Toho zimního dne mi rodiče (oba zastánci upřímné výchovy bez příkras) řekli, že jsem silná, že je to jen dočasné a že musím vydržet. Samozřejmě by mi v tu chvíli bylo milejší, kdyby řekli něco ve smyslu: „Nedělej si s tím starosti, prostě to nech být a my tě budeme finančně podporovat navždy.“ Ale jejich slova mi pomohla vrátit se do reality a uvědomit si, že jsem to já, a jenom já, kdo tenhle volný pád může zastavit. Nemělo smysl čekat, že to někdo udělá za mě. Věřila jsem jim, když říkali, že to zvládnu, ale zároveň jsem měla co dělat, abych se udržela nad vodou. Byla jsem ochotná pokračovat, ale věděla jsem, že nemůžu pokračovat stejným způsobem jako dřív. Už jsem vlastnímu vyhoření nemohla jen nečinně přihlížet. Přecházel jsem si tu a tam nějaký článek o pracovním stresu nebo únavě mi vůbec nepomáhalo. Potřebovala jsem řešení, a tak jsem se rozhodla, že si ho vytvořím sama. Utřela jsem slzy, řekla rodičům, že je mám ráda, koupila jsem si nudlovou polévku a vyrazila domů. Věděla jsem, že je to začátek něčeho nového, ale ten večer jsem se potřebovala jen zachumlat pod deku, najíst se a jít brzy spát.

Po důkladné analýze všeho, co se mi v poslední době dělo (od „nočních můr o práci“ až po „pláč kvůli poradě“), jsem pochopila, že dlouhodobé psychické a fyzické vyčerpání u mě skutečně vyvolalo syndrom vyhoření. Měla jsem všechny příznaky: Byla jsem letargická, permanentně vystresovaná a netečná vůči věcem, které by mi normálně přinášely radost. Už dříve jsem bývala vyčerpaná (před závěrečnými zkouškami, během náročného období v práci, když jsem se vyrovnávala s osobními tragédiemi), ale nikdy dříve to nebylo tohle beznadějně vyčerpání, které zdánlivě nemělo konce. Kulturní a vědecké souvislosti vyhoření probereme později, spolu s konstelací dalších faktorů, které k němu přispívají, ale je třeba říct, že mi tehdy mé „vyhoření“ připadalo jen jako jeden těžký den za druhým.

Zpočátku nebylo snadné brát svůj stav vážně, protože se zdálo, že všichni kolem mě ho pociťují také. Nebylo to jen obvyklé, bylo to i... *trendy*. Posadte se do jakéhokoli baru a během deseti minut uslyšíte, jak se lidé navzájem předhánějí, kdo je víc přepracovaný a vyčerpaný: „Už roky nevím, co to je v klidu se naobědvat.“ „Když mám štěstí, dostanu se z kanceláře kolem sedmé večer.“ „Kdybych si vzal dovolenou, celé oddělení by se zhroutilo.“ Většina lidí má tendenci své utrpení normalizovat.

V týdnech, které následovaly po mém zoufalém telefonátu, jsem se začala vyptávat známých, zejména lidí, které jsem obdivovala, jak zvládají svůj náročný život a jak se vyhýbají dlouhodobému vyčerpání. Dočkala jsem se však jenom nechápavých pohledů, rozpačitého smíchu nebo nepřesvědčivých frází. Protože jsem pracovala v oblasti profesního rozvoje, nepochybovala jsem o tom, že se tímto problémem

už *někdo* zabýval a že *někde* musí existovat jednoduché a snadno použitelné řešení. Začala jsem pátrat na internetu, ale nacházela jsem jenom zastaralé webové stránky. Projela jsem sociální sítě a nenašla tam nic uspokojivého, jen jsem si vypěstovala hluboký odpor k radám meditovat nebo zkusit jógu. (Nic proti nim, ale já osobně s těmito praktikami vůbec nesouzním. Což je můj pokus slušně vyjádřit, že mě vytácejí.)

Zdroje, které jsem našla, neodpovídaly potřebám dnešních zaměstnanců ve virtuálním světě (například radily „nenosit si práci domů“ bez jasného návodu, jak ji nechat za dveřmi v době, kdy máme mobilní telefon prakticky přirostlý k ruce), byly plné samozřejmostí (dostatek spánku) nebo doporučovaly něco z programu vyškrtnout. Dát výpověď. Přerušit studium. Nemilosrdně říkat „ne“ na nové příležitosti. Jenže můj problém spočíval v tom, že jsem *chtěla* pokračovat ve všem, co jsem dělala. Měla jsem ráda své kolegy a svou práci; studium bylo zajímavé, a navíc jsem chtěla ten titul. Každá součást mého programu mě sama o sobě naplňovala, takže jsem se žádné z nich nemínila vzdát. Ale dohromady toho zkrátka bylo příliš mnoho na to, aby se to dalo stíhat. Na konci každého dne **jsem nestála o jiný život ani jiné cíle; jen jsem si přála, aby to *nebylo tak těžké*. Chtěla jsem dál dělat to, co jsem dělala, aniž bych měla pocit, že mě to *totálně vyčerpává*.**

Když narazím na problém, mou první reakcí bývá snaha ho dopodrobna rozebrat. Pro začátek jsem si tedy promluvila s řadou podobně vyhořelých lidí o jejich problémech a o tom, co by jim pomohlo. Po mnoha obsáhlých rozhovorech jsem se ponořila do výzkumu o zvládání vyhoření a začaly se

objevovat vzorce a řešení. Pořád dokola se objevovala určitá témata – duševní nastavení, péče o sebe sama, hospodaření s časem, nastavení osobních hranic, zvládání stresu –, která buď pomáhají vyhoření předcházet, nebo nás vůči němu činí náchylnějšími. Rozhodla jsem se tedy, že budu sama sobě pokusným králíkem. Když jsem se tímto tématem začala zabývat, zatím jsem ze svého nabitého programu nic nevypustila, takže času bylo ještě méně. Měla jsem ideální příležitost zjistit, zda úpravy v některé z těchto oblastí mohou v mém životě skutečně něco změnit.

Stručně řečeno: Změnily. Díky opatřením, která najdete v této knize, jsem zaznamenala dramatické zlepšení kvality svého osobního i pracovního života, a to i navzdory tomu, že jsem si technicky přibrala práci *navíc*. (Zlepšil se i život mých rodičů, kteří už ke své velké úlevě nemuseli řešit další uplakané telefonáty z lékárny.) V první řadě jsem upřímně zhodnotila své možnosti a omezila všechny nepodstatné aktivity. Stanovila jsem si nezbytné osobní a profesní hranice. Zapracovala jsem na zvládání stresu – a tím myslím, že jsem poprvé v životě začala se stresem soustavně pracovat. A vytvořila jsem si realistický plán péče o sebe sama. Všichni víme, že takové věci jsou prospěšné i každá zvlášť, ale nikdy jsem je neviděla propojené dohromady v jednu ucelenou metodu a sama jsem je také nikdy nepoužívala všechny společně. Během několika měsíců jsem pozorovala, že už nejsem tak roztěkaná a lépe se soustředím. Cítila jsem se méně provinile kvůli tomu, že jsem na něco řekla ne, a mnohem více jsem si užívala věci, na které jsem říkala ano. Měla jsem pocit, že mám svůj život opět pod kontrolou. Už jsem tak často nemívala migrény. Změna nenastala přes noc a vyžadovala hodně úsilí a nemilosrdné

rozhodování, ale za každou nelehkou změnu a vypjatý rozhovor to stálo. A to všechno mě přivedlo k otázce: Mohla by tato kombinace nástrojů pomoci i ostatním lidem?

Zdálo se mi, že ano. Abych si svou teorii ověřila, začala jsem budovat program osobního koučinku. Individuální přístup je zpravidla nejspolehlivějším způsobem, jak otestovat metodiku, zajistit výsledky a získat přímou zpětnou vazbu. Jako základ mi posloužila vlastní zkušenost s vyhořením a nástroje, které jsem v boji proti němu použila. Jediná možnost, jak ověřit, zda něco bude fungovat, je vyzkoušet to na vlastní kůži. Jakmile klienti, kteří prošli mým programem, začali hlásit konzistentní výsledky, přišel čas rozhlásit dobrou zprávu o vítězství nad vyhořením na sociálních sítích.

A tenhle okamžik nastal za pět minut dvanáct. Krátce poté, co jsem na internetu začala sdílet obsah o vyhoření, zasáhla celý svět pandemie covidu-19. Jedním z jejích nepříznivých důsledků byla i rekordně vysoká úroveň stresu u zaměstnanců, která v roce 2020 celosvětově dosáhla 38 procent a v letech 2021 a 2022 se vyšplhala ještě výše.^{1, 2} Není divu, že v době, kdy 44 procent zaměstnanců uvádělo, že stres na pracovišti pocítují každý den, zájem o lék proti vyhoření prudce vzrostl a nadále roste.³

O tom, že tento problém neustále narůstá, svědčil můj nabítný diář, přeplněná e-mailová schránka i rostoucí počet sledujících na sociálních sítích. Když pandemie vrcholila, moje platforma na TikToku se během jednoho měsíce rozrostla z několika tisíc na sto tisíc sledujících. Po mém koučování byla tak velká poptávka, že už nedávalo smysl šířit mé metody ve formátu „jeden na jednoho“. Abych oslovila co nejvíce lidí, vytvořila jsem školení o zvládání vyhoření, které jsem mohla

nabídnout větším skupinám. Dnes mám tu čest pořádat toto školení ve firmách jako Pepsi, Nickelodeon, Thermo Fisher, PayPal a mnoho dalších. A i na těchto školeních se mezi těmi neúspěšnějšími, nejvýše postavenými lidmi, jaké si dokážete představit, občas najde někdo, kdo se zeptá: „Jak mám lidem vysvětlit, že po sedmé večer už nejsem k dispozici?“ Protože vyhoření si nevybírám. Může postihnout kohokoli – v jakémkoli oboru a na jakékoli pozici – a donutit ho, aby ve prospěch většího výkonu slevil z kvality vlastního života.

VYHOŘENÍ? V DNEŠNÍM SVĚTĚ? JAK ORIGINÁLNÍ.

Pandemie covidu-19 udělala i ze syndromu vyhoření celosvětovou epidemii. Lidé museli čelit globální nejistotě, zhoršeným pracovním podmínkám, sociální izolaci a skličujícím zprávám na všech mediálních platformách. Zaměstnanci začali pochybovat o tom, jestli by je opravdu měl stresovat příval e-mailů, když někde jinde umírají lidé. Naráželi na všednost vlastních pracovních povinností tváří v tvář celosvětové tragédii. Tato kombinace stresorů vedla k hlubokému propadu národní úrovně duševního zdraví.* Světová zdravotnická organizace zaznamenala v prvním roce pandemie celosvětový nárůst úzkosti a deprese o 25 %.

Všichni jsme si zničehonic museli začít budovat nový život a nikdo nevěděl, na jak dlouho to bude. Rodiče se snažili pracovat na dálku a zároveň se postarat o děti, které nemohly

* Autorka mluví o USA, kde žije. (pozn. red.)

chodit do škol a školek. Bydlení se spolubydlícími zas komplikovalo to, že si každý z nich potřeboval doma zřídit i provizorní kancelář. Žáci se nemohli učit na závěrečné zkoušky a jejich sny o studiu na vysoké škole se pomalu, krůček po krůčku rozplývaly. Našli bychom milion různých způsobů, kterými se všední snaha zvládat stres přelévala do dlouhodobého pocitu vyhoření. Na konci roku 2021 téměř dvě třetiny odborníků uváděly, že tento pocit zaznamenaly.⁴

Pojem *vyhoření* už není vyhrazen jen zdravotníkům, kteří slouží čtyřiašedesátihodinové směny, konzultantům pracujícím sto hodin týdně a účetním v období účetních uzávěrek. Dnes více než kdy jindy číhá téměř na každého z nás. Žádný ze zdrojů, na které jsem narazila – ať už jde o knihy zabývající se tímto tématem, nebo o Světovou zdravotnickou organizaci* – neuvádí definici vyhoření, která by zohledňovala dnešní postpandemický svět, v němž je oddělení pracovního a osobního života těžší než kdy dřív.⁵ Žijeme v době, kdy o sobě řada lidí prohlašuje, že spíše „bydlí v práci“, než že by „pracovali z domova“.

* Světová zdravotnická organizace v jedenácté revizi Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-11) definuje syndrom vyhoření jako důsledek chronického stresu na pracovišti, který nebyl úspěšně zvládnut. Charakterizují jej tři aspekty: 1) pocit vyčerpání nebo úbytku energie; 2) zvýšený mentální odstup od dané práce nebo pocit negativismu či cynismu související s prací; 3) pocit neefektivnosti a neúspěšnosti. WHO dále uvádí, že vyhoření se týká jevů souvisejících konkrétně se zaměstnáním a nemělo by se používat k popisu zkušeností v jiných oblastech života. Definice této organizace je sice důležitá, ale nezohledňuje překrývání pracovního a osobního života, nebere v úvahu rodinné role jako poskytování neplacené péče, a nezahrnuje pocity neužitečnosti nebo hodnotového nesouladu, který může u některých lidí představovat výraznou součást toho, jak prožívají pocit vyhoření.

Proto definuji vyhoření jako stav vyčerpání, stresu a nesouladu se směrem, kterým se náš život ubírá, přetrvávající po delší dobu. Prvek nesouladu je důležitý, protože můžete vést život v tradičním smyslu velmi úspěšný, ale pokud vás absolutně nenaplnuje, může to vést k výskytu známek vyhoření.

Vyhoření zpravidla nemá jedinou příčinu, na kterou můžete ukázat prstem a napravit ji. **Vyhoření je smrt způsobená tím, že se tisíckrát pořežete o papír. Jsou to všechny ty drobnosti, které snižují kvalitu života, což postupem času vede k vyčerpání a nespokojenosti.** Jsou to rána ve stresu a spěchu, „dohánění práce“ pozdě večer a o víkendech, pocity viny, že jste po práci příliš unavení, než abyste se ve volném čase pustili do projektu, který jste si naplánovali, a společenská izolace pramenící z neustálého vyčerpání. Z takových drobných návyků se mohou stát velké problémy.

Syndrom vyhoření je spojován s mnoha zdravotními potížemi,⁶ včetně poruch spánku, depresí, bolestí pohybového aparátu (zápěstí, krku a zad), kardiovaskulárních onemocnění, nezdravých změn v mozku⁷, cukrovky a oslabení imunitního systému. Je to tím, že pocit vyhoření vystavuje tělo i mysl neustálému stresu⁸ a denně je zaplavuje hormony jako kortizol⁹, který je krátkodobě prospěšný, ale když v těle působí dlouhodobě, zvyšuje krevní tlak i hladinu cukru v krvi a způsobuje záněty. Víme, že když vyhoření budeme přehlížet, vybere si daň na našem těle, ale přesto nic neměníme.

Z krátkodobého hlediska dává smysl upřednostňovat zaměstnání. Chceme-li si vybudovat kariéru, zdá se nám nevyhnutelné rezignovat na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, dokud „neprorazíme“. Existují však přesvědčivé důkazy o tom, že právě udržování této rovnováhy vede k vyšší

produktivitě¹⁰, angažovanosti, loajalitě pracovníků a jejich spokojenosti¹¹. Kariéra je maraton, nikoli sprint. A vyhoření není jen módním vedlejším produktem rostoucích nároků na zaměstnance nebo frajerským způsobem, jak říct: „Jsem unavený.“ Je to nesmírně závažný stav, který nás připravuje o řadu základních lidských potřeb.

Výzkumy ukazují, že zdravé vztahy mají pozitivní vliv na kvalitu našeho života.¹² Bylo zjištěno, že podpora někoho blízkého – ať už je to nejlepší kamarádka, kolega, kterého považujete za přítele, nebo vaše matka, které voláte každý den (jako já) – zmírňuje vyhoření a zvyšuje pocit spokojenosti.¹³ Ale má to jeden háček: Věci, které nás prokazatelně chrání před vyhořením, jako je příjemné posezení s přáteli nebo fandění oblíbenému týmu, jsou přesně ty, o které nás vyhoření připravuje. Je to pořádně zamotané. Bohužel souvislost mezi vyčerpáním a izolací znamená, že ti, kdo se potýkají s vyčerpáním a vyhořením, se s velkou pravděpodobností budou spíš ještě více izolovat, než aby vyhledávali podporu svých blízkých.¹⁴

Boj proti vyhoření vyžaduje čas a energii na věci, které ho pomáhají zmírnit, jenomže člověk postižený tímto syndromem samozřejmě čas ani energii nemá. Se sílícím pocitem vyhoření se pochopitelně projevuje i úbytek osobního volna. Nemůžeme se naplno soustředit na své povinnosti a pak se divit, když od nich vzhledneme a zjistíme, že všechno příjemné se z našeho života postupně vytratilo. Pokud budeme svůj čas a energii vynakládat na dosažení cílů, které nás nutí upozadovat vlastní zdraví, mezilidské vztahy a koníčky, jednoho dne se nám to vymstí.

PŘEDEVŠÍM BUĎTE UPŘÍMNÍ SAMI K SOBĚ

Jak často si v duchu říkáte: *Na tohle nemám dost času?* Zanedbáváte věci, které vám kdysi přinášely radost, abyste se mohli věnovat práci? Vynecháváte kvůli práci oběd nebo u ní sedíte do noci, protože je to jediný čas, kdy po vás nikdo nic nechce? Anebo jste takoví, jako jsem bývala já, že nedokážete nikomu a na nic říct ne, takže se nakonec topíte s úsměvem na tváři, jenom aby si o vás nikdo nemyslel, že jste neschopní?

Možná jste se už dávno emočně odpojili (přepnuli na mentálního autopilota a od té doby jen „proplouváte“), abyste přežili tuto realitu, ale po čase jste si uvědomili, že jste ve skutečnosti zabředli ještě hlouběji do bažiny vyhoření. Možná jste zjistili, že ve vás práce každé ráno, o víkendech i na dovolené vyvolává pocit úzkosti. Když po vás někdo něco chce, máte sto chutí začít křičet: „Copak nevidíš, že nemám čas?“ Žádná „tichá rezignace“ – každou chvíli toužíte v práci hlasitě prásknout dveřmi. Někdy se dokonce přistihnete, že sníte o tom, že utečete úplně od všeho. (Slyšela jsem, že na Aljašce je v tomto ročním období krásně.) Pokud jste na tom hodně špatně, představujete si, jak zmizíte... aspoň na chvíli.

Možná nedovedete odmítat nové příležitosti a všechno, co máte na talíři, vám připadá nezbytné nebo je „poslední dobou“ v práci blázinec už tak dlouho, že si ani nevzpomínáte, kdy nebyl. Možná se z pocitu viny nutíte dělat věci pro druhé, i když na to nemáte energii, a vaší nejhorší noční můrou je to, že byste někoho měli odmítnout. Nebo se vám zdá, že jste „uvízlí“ na jednom místě, k plnění dlouhodobých závazků se musíte nutit a nic z toho, co máte před sebou, vás příliš neláká.

Bez ohledu na to, jak se u vás vyhoření projevuje, najdeme způsob, jak s ním můžete bojovat. Protože – a to nepřeháním – *na tom závisí kvalita celého vašeho života*. Jinak vás vyhoření připraví o všechny volný čas, poškodí vaše vztahy s druhými a podepíše se i na vašem fyzickém zdraví. Bez nadsázky vám ukradne nejlepší roky života tím, že budete celou dobu fungovat v režimu boje o přežití. Zničí vaše duševní zdraví a přivodí vám pocit vyčerpání a bezmoci ne nepodobný depresi.

Představte si, jak by vám bylo, kdybyste na sebe tolik *netlačili* a nesnažili se všechno zvládnout a všem se zavděčit; kdybyste měli volný čas a energii na věci, které máte rádi, a kdybyste se necítili provinile kvůli tomu, že si uděláte přestávku nebo si budete užívat volného času. O kolik příjemnější, pohodlnější a naplněnější by váš život byl, kdybyste se necítili neustále vyčerpání, vystresovaní nebo odpojení?

Vím, že zbavit se návyků, které vedou k vyhoření, je *těžké*. (Opravdu o tom vím své.) Ale prožít s tímto syndromem celé roky života je ještě těžší. Pracovat od nevidím do nevidím a nemít žádné hranice vám možná pomohlo ke slušné kariéře – tenhle svět miluje lidi ochotné upracovat se k smrti. **Náš svět nemá hranice v tom, co od vás může chtít, takže si sami musíte nastavit hranice v tom, co jste ochotni dávat.**

KDYŽ TO NEZMĚNÍTE, TAK S TÍM SOUHLASÍTE

Všechno, co děláme od okamžiku, kdy se probudíme, až do chvíle, kdy večer zavřeme oči, je naše svobodné rozhodnutí. Jestli hned po probuzení vezmete do ruky telefon, jestli po odchodu

z kanceláře myslíte na práci, jestli si něco necháte líbit – *všechno!* Něco z toho je banální, něco prospěšné a něco vám škodí.

U této knihy budete mít pocit, že vás držím za ramena a (jemně) vámi třesu a ptám se: „Až se budeš ohlížet za svým životem, u čeho budeš litovat, že jsi to neudělal jinak?“ V tu chvíli asi nebudete chtít odpovědět, že vás mrzí, že jste víc nepracovali, nebyli členy desítek různých komisí a výborů nebo netrávili víc času s lidmi, kvůli kterým se cítíte spíš mizerně, než aby vám nabízeli svou podporu. Potom vám nastíním kroky, které můžete podniknout, aby váš život byl pokud možno klidný, naplněný a zvládnutelný. Řadu nástrojů, o kterých budeme mluvit, si ukážeme na příbězích mých skutečných klientů.*

Abyste dokázali zmírnit svůj pocit vyhoření, předcházet mu do budoucna a nastolit ve svém životě rovnováhu, naučíte se rozpoznávat varovné signály vyhoření. Společně rozkryjeme spleť povahu syndromu vyhoření a zjistíme, jak vám jeho rozlišení na tři druhy pomůže rychle identifikovat změny, které byste měli provést. A seznámíme se s pěti pilíři zvládnutí vyhoření: duševním nastavením, péčí o sebe sama, hospodařením s časem, nastavením osobních hranic a zvládnutím stresu. Proti různým stresorům, se kterými se v životě setkáte, budou účinné různé kombinace těchto pěti oblastí, ale jejich zvládnutí vám umožní bránit kvalitu svého života před čímkoli, co by ji mohlo ohrozit.

Návrhy, které vám předložím, je možné přizpůsobit vašim konkrétním stresorům. Pokud si často říkáte: *Moje pracovní*

* Jména klientů jsem změnila, ale podstata jejich příběhů zůstala zachována.

zátěž je neúnosná, ráda vás naučím, jak si nastavit hranice a hospodařit s časem. Pokud každému na setkání vykládáte, že pracujete s lidmi, se kterými je těžké vyjít, pojďme si promluvit o duševním nastavení a zvládání stresu. Pokud každý týden začínáte s myšlenkou: *To jsem si o víkendu zas vůbec neodpočinula*, dovolte mi, abych vás seznámila s péčí o sebe sama a hospodařením s časem.

Moje metoda vám pomůže *hned teď* začít žít takový život, jaký chcete, a odvracet hrozby vyhoření, na které narazíte v budoucnu. Protože vyhoření je trvalý problém, je třeba se mu neustále bránit. V různých obdobích života se budete opírat o různé pilíře zvládání vyhoření. Založte si pasáže, které vás oslovily, klidně si do knihy vpisujte poznámky – nechovejte se k ní, jako by byla něco vzácného. Zabydlete se na jejích stránkách, abyste se tu cítili dobře a mohli se v budoucnu co nejdříve dostat k radám, které vás oslovily.

Vaše povaha a životní situace jsou jedinečné. I pokud jde o používání těchto nástrojů, každý z nás má trochu jiné výchozí podmínky a zkušenosti. Důležité je všechno aspoň vyzkoušet. Pokud se vám něco nebude líbit, už to nikdy nemusíte dělat. To vám slibuji.

Pokud se vám při čtení této knihy někdy bude zdát, jako by byla o vás, je to tím, že jsem *byla ve vaší kůži*. Víím, jaké to je, když se vám život natolik vymkne z rukou, že ani nevíte, kde začít s nápravou – zvlášť když na to, jak vypadá zvenčí, slyšíte samou chválu, ale uvnitř jste příliš unavení, abyste se pokusili cokoli změnit.

Váš současný život je takový, jaký je, protože *vy* jste takový, jací jste. **Pokud chcete jiný život, budete se muset stát jinou verzí sebe sama.** Budete muset dělat věci jinak. Už víte,

jak váš život bude vypadat, pokud budete dál dělat to, co jste dělali dodnes – a vzhledem k tomu, že čtete tuto knihu, budu předpokládat, že s tím nejste úplně spokojeni. **Můžete provést pár nepříjemných změn, nebo můžete dál žít nepříjemným životem.** Pokud se rozhodnete pro první variantu, jsem tu, abych vás podpořila. Když jsem to zvládla já, zvládnete to taky.

Každý si zaslouží život, do kterého se každé ráno rád probouzí. Přinejmenším si každý zaslouží život, do kterého se nebojí probudit.

ČÁST I

VYHOŘENÍ V MODERNÍ DOBĚ



JAK V HOŘÍCÍM SVĚTĚ POZNAT, ŽE JSME VYHOŘELÍ

Kdy se stres stává vyhořením

Měli jste někdy neodbytný pocit, že by vám pomohlo, kdybyste si zajeli někam doprostřed pole a chvíli z plných plic křičeli? Už jste někdy zaparkovali před domem, zůstali sedět za volantem a tupě zírali před sebe, protože se vám vůbec nechtělo jít dovnitř a čelit dalším povinnostem, které na vás čekají? Měli jste někdy tak mizerný den, že jste si v duchu začali propočítávat, co by pro vás znamenalo, kdybyste v práci dali výpověď? Ať už vás přetěžují pracovní, společenské, nebo osobní povinnosti, v konečném důsledku to znamená, že jedete na výpary. Cítíte, že vaše nádrž je už prakticky prázdná, ale snažíte se dojet co nejdál. **Vyhoření je stav, kdy jedete na výpary *po delší dobu*.**



Pocit, že „jedeme na výpary“, bývá většinou zapříčiněn tím, že dlouhodobě nezvládáme svůj stres. Víme, že trocha stresu může být prospěšná¹⁵, protože nás udržuje ve střehu, ale přetrvávající neurčitý stres naší fyziologii nesvědčí, a když ho musíme snášet příliš dlouho, mění se v něco mnohem zákeřnějšího: vyhoření.¹⁶ Když se naše tělo musí vyrovnat s nepřetržitým přívalem stresových hormonů, nepravidelným spánkem a každodenní únavou, nestíháme si dobíjet baterie. A nejde jen o fyzické vyčerpání, ale také o duševní – začínáme vnímat své okolí a pravděpodobnou budoucnost v negativnějším světle. Zatímco krátkodobý stres vnímáme jako výzvu, kterou můžeme s vynaložením zvýšeného úsilí překonat, ve stavu vyhoření nám překážky připadají nekonečné a nepřekonatelné. Propadáme rezignaci a beznaději; obáváme se, že se věci nikdy nezmění.

VŠICHNI JSME PRODUKTEM OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ

Je zřejmé, že o globální příčiny stresu není v dnešním světě nouze – patří mezi ně například pandemie covidu-19, inflace, politické převraty nebo „kultura spěchu“. Ačkoli jsme si na určitou míru stresu zvykli, v posledních letech ho zažíváme čím dál častěji.¹⁷ A dlouhodobé vystavení stresu znamená více případů vyhoření.¹⁸

Jak se pandemie vlekla dlouhé měsíce, případů vyhoření stále přibývalo. Lidé se dostávali do bodu zlomu a byli nuceni přehodnotit, jestli jim jejich práce stojí za to. Jako bychom kolektivně okusili prožitek blízké smrti a každý z nás

se musel zamyslet nad tím, čemu věnuje svůj drahocenný čas. A s připomínkou toho, že tady nebudeme věčně, přišla i nová vlna rozhořčení a snahy neplýtvat časem na věci, které nám neslouží a nenaplňují nás.

Tato epidemie vyhoření se projevila v hnutích jako Velká výpověď¹⁹ (hromadný odchod zaměstnanců z pracovního procesu), Velké přehodnocení²⁰ (lidé, kteří sice dali výpověď, ale místo aby odešli z pracovního procesu úplně, přesunuli se na jiná pracovní místa) a Tichá rezignace (vědomé rozhodnutí přestat v zaměstnání dělat cokoli nad rámec základních pracovních povinností). Tyto celosvětové trendy, jejichž hnacím motorem byla nespokojenost zaměstnanců, dokazují, že miliony kvalifikovaných profesionálů touží po změně. Chceme pracovat jen proto, aby se nám dobře žilo, ne žít jen proto, abychom mohli pracovat.

Pro všechny, komu to uniklo: Velká výpověď v roce 2021 bylo období, kdy ve Spojených státech podal výpověď rekordní počet zaměstnanců; v listopadu 2022 dosáhl dvacetiletého maxima 4,5 milionu.²¹ A nešlo o to, že by lidé odcházeli do předčasného důchodu. Mezi hlavní důvody, proč zaměstnanci opouštěli svá stávající zaměstnání, patřil nízký plat, příliš dlouhá pracovní doba, nedostatek příležitostí k postupu a pocit zneuznání ze strany společnosti nebo přímého nadřízeného.²² Ti, kdo se rozhodli změnit zaměstnání, většinou nastupovali na pozice, které nabízely vyšší plat, větší prostor pro kariérní růst a lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Nutnost pracovat po přechodnou dobu z domova a s ní spojená větší flexibilita vedla k tomu, že mnozí lidé už nechtěli svému zaměstnání věnovat osm hodin denně a pět dnů v týdnu. Někteří z nich

vyměnili místa v kanceláři za práci na dálku, která jim nabízela větší volnost.

Poprvé v novodobé historii byl zpochybněn systém osmi-hodinové pracovní doby; ukázalo se, že stejné množství práce lze zvládat v jiném časovém rozvrhu a v jiném prostředí. Když ze samotného zaměstnání odpadl život v kanceláři a kultura věčného shonu, mnozí lidé si najednou uvědomili, že jim ke spokojenosti něco schází.

„ZVEDNĚTE P**EL A ZAČNĚTE MAKAT. ZDÁ SE, ŽE DNESKA SE NIKOMU NECHCE PRACOVAT.“

–KIM KARDASHIAN

Dalším důkazem vystřízlivění zaměstnanců byla „tichá rezignace“ – trend, který se v letech 2022 a 2023 šířil na sociálních sítích.²³ Jakkoli jsou vlastnosti jako „obětavost“ a „ochota jít nad rámec svých povinností“ považovány za velké plus, mnozí zaměstnanci si uvědomili, že už léta dávají své práci „něco navíc“ a jedinou odměnou jim až dosud byla únava a osobní oběti (a v mnoha případech byli požádáni, aby převzali úkoly kolegy, který svou práci nedělá tak dobře). Takové „povýšení“, které se týká jen rozsahu zodpovědnosti, ale neprojeví se na výši platu nebo označení pracovní pozice, se stalo znepokojivě běžným jevem. Není divu, že zaměstnanci v podstatě vstoupili do stávký a svorně odmítali „všichni společně zabrat“ a „chovat se jako týmoví hráči“, když to bylo čistě v jejich neprospěch. Pobouření vyvolané nespravedlivými a neudržitelnými požadavky ze strany vedení spolu s vědomím, že stejnou nelibost pociťují i mnozí další, dodalo kampani za

tichou rezignací setrvačnost potřebnou k tomu, aby se rozjela na plné obrátky.

Samozřejmě tato hnutí nepodporují úplně všichni. Častou reakcí na tyto trendy „dělat méně“ je názor, že „dnes už se nikomu nechce pracovat“. I přes doporučení omezit pracovní zátěž kvůli riziku vyhoření nebo ohrožení duševního zdraví se mnoho lidí stále zdráhá přiznat pocity vyhoření ze strachu, že to vyzní, jako že „na to prostě nemají“. Pokud mezi takové lidi patříte i vy, pak vězte, že je ve vašem nejlepším zájmu hned teď si v duchu oddělit pracovní morálku a vyhoření. Vyhoření není důsledkem nedostatečného nasazení, odhodlání nebo houževnatosti. **Vnímat vyhoření jako osobní selhání místo jako důsledek přetrvávajícího stresu je zcela nesprávné.**



Existují univerzální faktory přispívající ke vzniku syndromu vyhoření (například pocit přepracovanosti, stresující vztahy nebo dlouhodobá únava) a tyto faktory je důležité sledovat. Pro zvládání vyhoření je však stejně důležité vědět, jak na tyto faktory reagujete vy. Abych vám pomohla zachytit a překonat pocit vyhoření ve vaší individuální situaci, naučím vás, na co se u sebe máte zaměřit.

NĚKDO SI UŽ ZASE POUŠTÍ SVŮJ OBLÍBENÝ SERIÁL

Jak tedy rozpoznat, že se u vás projevil syndrom vyhoření? Neustálý stres časem vyvolá příznaky, kterých si začneme všimnat. Mozková mlha, nedůtklivost, pocit beznaděje, fyzická únava – to nám vlastní tělo klepe na rameno ve snaze nás upozornit, že něco není v pořádku. Někteří lidé své vyhoření nesprávně diagnostikují jako úzkost²⁴ nebo depresi²⁵, protože některé příznaky – pocity únavy, přetížení, apatie a beznaděje – se shodují. Ač se tyto neduhy mohou projevovat podobně, jeden z hlavních rozdílů spočívá v tom, že vyhoření bývá zpravidla podmíněné okolnostmi – nejčastěji v zaměstnání.²⁶ Když se situace změní, může se pocit vyhoření zmírnit. Naopak úlevy od úzkosti a depresí obvykle nelze dosáhnout jen změnou okolností. Člověk trpící depresí se svých obtíží pravděpodobně zcela nezbaví tím, že sníží svou pracovní zátěž, začne víc odpočívat nebo vyrazí na mimořádnou dovolenou.

Na syndrom vyhoření nás upozorní vnitřní i vnější příznaky. Mezi ty vnitřní patří pocity, kterých si můžete všimnout jen vy sami; vnější projevy na vás mohou pozorovat ostatní. Příznaky obou druhů je dobré znát, abyste v budoucnu dokázali vyhoření odhalit a řešit – ať už u sebe, nebo u druhých.

VNITŘNÍ PŘÍZNKY: PROŽITKY, KTERÉ MOHOU BÝT DŮSLEDKEM VYHOŘENÍ²⁷

- citové vyčerpání (pocit citové nedostupnosti v důsledku nadměrného výdeje energie)
- cynismus nebo pesimismus
- odcizení nebo odloučení

- pocit únavy před zahájením plnění úkolů / na počátku denního programu
- pocit úzkosti před prací a kvůli práci (nedělní neuróza, ale každý den)
- ztráta motivace²⁸
- porucha soustředění a pozornosti²⁹
- pocit neefektivity³⁰

VNĚJŠÍ PŘÍZNAKY: POZOROVATELNÉ CHOVÁNÍ, KTERÉ MŮŽE BÝT DŮSLEDKEM VYHOŘENÍ

- fyzické vyčerpání³¹
- nespavost³²
- zapomnětlivost³³
- izolace
- eskapismus (vyhledávání rozptýlení – média, koníčky – jako prostředku k úniku z reality)³⁴
- zvýšená podrážděnost
- snížená imunita
- prokrastinace³⁵
- změny v konzumaci potravin/drog/alkoholu³⁶
- přetrvávající fyzická bolest³⁷

Toto jsou příznaky vyhoření, které pociťujeme nebo projevujeme. Máme tendenci vracet se ke starým návykům, takže své vlastní ukazatele vyhoření pravděpodobně znáte. Ale nejspíš se u vás projevují i některé další, které jsou méně klinické a více osobní. Zkuste si vybavit, co děláte, když se cítíte vyčerpání, když se vám nedaří a chcete se uklidnit. Možná si znovu pustíte svůj oblíbený film nebo seriál, dopřejete si nějakou nezdravou pochoutku, přestanete brát telefon a číst textové

zprávy, pustíte se do nakupování online nebo si objednáte jídlo s rozvážkou, ponocujete nebo se uzavíráte před společnostmi. Pokud trávíte hodně času s partnerem, členem rodiny nebo přítelem, zeptejte se jich, co na vás pozorují, když se začínáte cítit vyhořelí. V celé této knize vám budu nabízet nástroje pro boj s vyhořením, ale nebudou vám k ničemu, pokud nedokážete rozeznat, kdy je použít.

Sama o sobě vím, že když se začnu cítit vyhořelá, jako první to pocítí můj účet. Začnu si častěji objednávat jídlo domů a kupovat věci, které ve skutečnosti nepotřebuju, ale dodávají mi dobrý pocit. V podstatě se stávám závislou na krátkodobém odměňování. Vstávám až na třetí budík, nechodím cvičit, utíkám se ke svým koníčkům a zůstávám vzhůru dlouho do noci. Když jsem na tom opravdu hodně špatně, jdu do sprchy a sednu si tam. Můj manžel ví, že když sedím ve sprše, je to vážné.

Naopak když mám pocit, že mám svůj život pevně pod kontrolou a necítím ani náznak vyhoření, usiluji spíše o dlouhodobé odměny. Vstávám brzy, abych nemusela hned po ránu někam spěchat, těším se na cvičení, chodím spát v rozumnou dobu a své koníčky si užívám spíš jako doplněk ke každodenním povinnostem než jako únik od nich. (A ve sprše normálně stojím.)

Právě rozpoznání těchto spíš individuálních příznaků vyhoření ke mně přivedlo řadu klientů. Nemusíte čekat, až se dostanete do nemocnice, až vám předepíší léky proti úzkosti nebo až budete mít záchvaty paniky (to říkám z vlastní zkušenosti), abyste proti vyhoření začali něco dělat. Ať už jsou vaše příznaky jakékoli, jsou skutečné – a právě dnes je příhodný čas na změnu.

JAK SE VYROVNAT S CHAOSEM

Žena jménem Jessica si se mnou domluvila sezení poté, co ji její partner jemně upozornil, že není úplně normální, aby jim balíčky z různých e-shopů chodily *každý den*. Jessica měla náročné zaměstnání, které ji vyčerpávalo, a ve snaze se uklidnit a trochu si zvednout náladu spadla do králičí nory nakupování na internetu. Přinášelo jí uspokojení a bylo to pro ni něco, na co se během stresujícího týdne mohla těšit. Měla pocit, že když si za peníze vydělané náročnou prací udělá radost nějakou drobností, nemůže na tom být nic špatného.

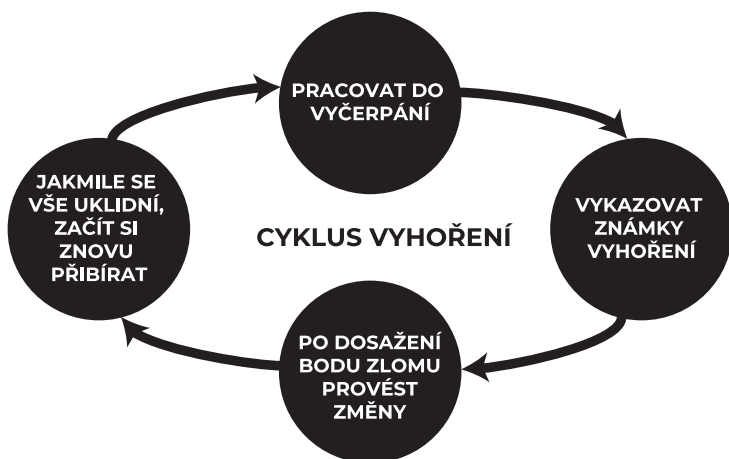
Jessica se zdráhala mi zavolat, protože pochybovala o tom, že by nakupování online mohlo být příznakem vyhoření. Proč by si za vydělané peníze nemohla kupovat hezké věci? Jenomže nešlo o ty *věci*, ale o *načasování* jejích nákupů. Historie jejích nákupů na internetu se soustředila do období, kdy měla v práci nejvíc starostí. Vysvětlila jsem jí, že prvními známkami vyhoření mohou být běžné fyzické a psychické příznaky (únava, úzkost, nespavost), ale může se projevovat i osobitějším a méně zjevným způsobem (nakupováním online, zanedbáváním koníčků, vyhledáváním pohodlí). Řada mých klientů se například potýkala se závislostí na nakupování, a to z celkem pochopitelného důvodu: Kompulzivní nakupování totiž – podobně jako nadměrné užívání alkoholu nebo jiných návykových látek – působí na nervová centra odměňování v našem mozku a dopřává nám příjemnou dávku dopaminu; když se neustále cítíte vyčerpání a na pokraji svých sil, je to láková představa.³⁸

Jessica procházela klasickým cyklem vyhoření.

Pracovala až do úmoru, takže se u ní začaly projevovat individuální příznaky vyhoření, dosáhla bodu zlomu

a přistoupila ke změnám (obvykle spočívaly v tom, že si v práci stanovila určité hranice) a pak, jakmile se cítila klidnější, si znovu začala nabírat další a další práci.

Tento cyklus se opakoval stále dokola, jako by nechtěla být ani chvilku v klidu. Říká se, že definicí šílenství je dělat stejnou věc znovu a znovu a očekávat jiné výsledky. Jessica věděla, že ji tento pracovní vzorec pokaždé nevyhnutelně nasměruje vstříc vyhoření, ale vždycky si našla nějakou záminku, proč do něj znovu sklouznout. „Až dokončím tenhle projekt, zase se všechno uklidní,“ říkala si. „Teď musím zabrat, blíží se konec roku.“ „Když to neudělám já, bude to muset udělat můj tým a já je nechci zatěžovat – nebudou mi k ničemu, když budou úplně vyhořelí.“ „Co když se taková příležitost už nenaskytne? Musím ji využít.“



Zní vám to povědomě? Ospravedlňovat si vlastní vyhoření podobnými úvahami není pro členy Klubu věčně vyhořelých nic neobvyklého. Jakmile si jen trochu uvolní ruce, objeví se

nový požadavek nebo příležitost a členové KVV se znovu vrhají do záhuby.

POZNEJ SEBE SAMA

Každý z nás má jedinečné vzorce vyhoření. Abychom si udělali nějakou představu o tom, jaké jsou ty vaše a jak je můžete přerušit, podívejme se na tři hlavní složky:

- okolnosti nebo chování vedoucí k vyhoření,
- příznaky vyhoření,
- vaše vlastní reakce na okolnosti nebo chování vedoucí k vyhoření.

Jak by to vypadalo u Jessicy? Po dalším zkoumání se ukázalo, že **chování**, které u ní vedlo k vyhoření, spočívalo v tom, že nedokázala říct ne, dokud neměla práce nad hlavu, a neuměla svou práci ani na okamžik odložit (měla nutkovou potřebu kontrolovat svůj e-mail i pozdě večer a o víkendech).

Mezi **příznaky**, podle kterých poznala, že jí hrozí vyhoření, patřilo nakupování zbytečností, téměř neustálý pocit úzkosti (za normálních okolností byla šťastná a vyrovnaná) a stažení se ze společenského života.

Abychom mohly posoudit její **reakce** na vyhoření, probraly jsme společně její aktuální pracovní náplň a určily úkoly, které by bylo možné zjednodušit, delegovat nebo na čas odložit. Zavázala se, že do konce čtvrtletí bude odmítat jakoukoli nepodstatnou práci, aby se znovu nedostala do stresu. I svému týmu oznámila, že v minulosti měla nezdravý návyk být neustále

online, ale že odteď už bude k dispozici pouze v pracovní době (což její podřízení pravděpodobně uvítali). Tím se nám podařilo odbourat její úzkostlivé nutkání nepřetržitě pracovat a být neustále k dispozici. A když se zbavila úzkosti, ubylo přirozeně i chování, kterým se s touto úzkostí vyrovnávala (nakupování na internetu a uzavírání se před společností).

Naším cílem je vždy identifikovat příčinu vyhoření, nikoli pouze odstraňovat jeho *projevy*. Jessica mohla přestat nakupovat na internetu a začít opět trávit čas s přáteli, ale to by ji pocitu vyhoření nezbavilo. *Projevy* vyhoření nejsou podstatou problému; jsou pouze známkou toho, že nějaký problém máme.

Zamyslete se nad okolnostmi a chováním, které tento cyklus vyvolávají u vás:

Jaké *okolnosti* ve vás obvykle probouzejí pocit vyhoření? Jsou to určitá období v pracovním procesu? Určité typy úkolů nebo termínů? Delší doba strávená ve společnosti určitých lidí? Klást si takové otázky je velmi elegantní způsob, jak zjistit, jestli jde o problém, který můžete nějak řešit. Jessica věděla, že za většinu chování, které ji vedlo k vyhoření, je zodpovědná *ona sama* – takže měla možnost toto chování změnit.

Jaké *chování* vás obvykle nasměruje k pocitu vyhoření? Možná si neumíte vymezit hranice v zaměstnání nebo ve vztahu k nepříjemným lidem, s nimiž se stýkáte. Možná se až příliš zabýváte okolnostmi, které ve vás v minulosti vyvolávaly stres, nebo na sebe kladete nepřiměřené nároky.

Jaké jsou *příznaky* toho, že se dostáváte do stavu vyhoření? Možná jste si nabrali práci navíc, protože jste nedokázali říct ne (chování), a *příznakem* toho, že jste měli říct ne, je skutečnost, že teď celý týden budete pracovat i místo oběda, abyste všechno stihli.

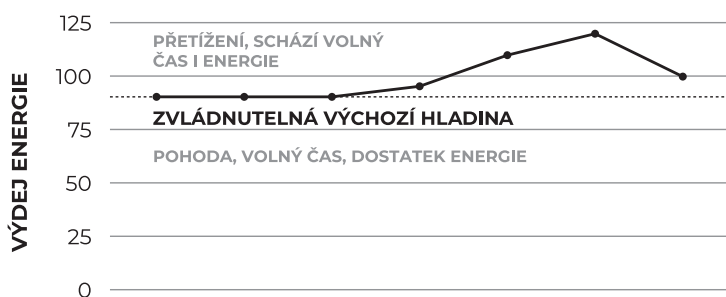
Jaká by mohla být vaše *reakce*, abyste chování směřující k vyhoření dokázali přerušit? Můžete si třeba připravit a nazpaměť se naučit větu, kterou budete v budoucnu odmítat úkoly, na něž nemáte čas. „Tak já se podívám do kalendáře a dám vám vědět, kdy bych to mohl udělat.“ A následně: „Bohužel v tuhle chvíli nemám kapacitu na to, abych se toho ujal, aniž bych ohrozil něco jiného.“ Případně: „Můžu se toho ujmout, ale nebudu to mít hotové dříve než zítra ráno. Bude to tak stačit?“

NA ROZDÍL OD BEYONCÉ JSTE SE TAKHLE NEPROBUDILI

Většina z nás si svůj pocit vyhoření uvědomí víceméně náhodou. Přichází postupně. Už jste někdy slyšeli, že když hodíte žábu do vařící vody, vyskočí ven, ale když ji dáte do vlažné vody a tu pak přivedete k varu, žába si nevšimne, že se vaří zažíva? S vyhořením je to podobné. Pokud vezmete někoho, kdo je zvyklý na klidné a harmonické pracoviště, a hodíte ho do extrémně stresujících podmínek, které nelze snášet bez toho, aby sám začal projevovat nezdravé chování, okamžitě si uvědomí riziko vyhoření. Pokud však do tohoto stavu pronikáte postupně,

možná si ani neuvědomíte, jaké nezdravé návyky jste si cestou osvojili. Než se nadějete, ocitnete se v situaci natolik špatné, že nevnímáte ani výstražné signály, které by jiného varovaly.

Je na vás, abyste znali svou výchozí hladinu (něco jako teplotu vody, která je pro vás přijatelná) a udržovali si ji. Výchozí hladina odpovídá stavu, kdy jste v rovnováze. Je to vaše homeostáza. Jak trávíte svůj čas v období, kdy jste v klidu a vyrovnaní? Vaše výchozí hladina by měla být natolik udržitelná, abyste dokázali fungovat sto dní v řadě, aniž byste pocítili vyhoření.



U mnoha z nás je problém v tom, že přehlížíme projevy a příznaky vyhoření, dokud nejsou „dostatečně závažné“. Můžeme si všimnout, že jsme unavení, zaneprázdnění a bez nálady, ale dokud se věci kolem nás (nebo v nás) nezačnou hroutit, veškeré příznaky přehlížíme. Skutečnost, že pracujeme vysoko nad udržitelnou výchozí hladinou, si ospravedlňujeme tím, že je to jen dočasné – dokud nedotáhneme tenhle projekt nebo dokud se nedočkáme zvýšení platu či povýšení –, a předpokládáme, že máme dost paliva na to, abychom vytrvali, dokud nevyhrajeme jackpot. Anebo o sobě můžeme tvrdit: „Takový prostě jsem!“ a věřit, že tento chaotický stav je naším bodem

rovnováhy, případně naším osobním životním údělem – což obvykle není pravda, ale je snadné tomu uvěřit.

Většinou **jsme takoví, jací jsme, protože se nám to už dříve osvědčilo**. Chování, které ze zvyku opakujete, je pravděpodobně chování, které vám kdysi sloužilo. Sama o sobě můžu říct, že když jsem byla vyhořelá, nevnímala jsem zvony bijící na poplach, protože se jejich zvuk ztrácel ve všeobecném jáсотu. Dařilo se mi tak dobře, že jsem si myslela, že moje vyhoření je jednoduše cena, kterou musím zaplatit za úspěch. Dlouho mi stálo za to, abych příznaky vyhoření zametala pod koberec... a pak se to najednou změnilo. Vyhoření přichází zvolna, až jednoho dne překročíte hranici mezi nepohodlím a stavem ohrožujícím zdraví.

Jessicu nakonec k nastavení rozumnější výchozí hladiny v práci přimělo až zjištění, že když začala provádět a dodržovat zdravé změny, nic špatného se nestalo. Dokázala si udržet hranice, které ji chránily proti vyhoření, její výkonnost se nesnižovala a kolegové se na ni nedívali skrz prsty. Byla to tak trochu metoda pokus-omyl? Určitě. Přijít na to, kdy a na jak dlouho si může udělat přestávku, jak vyjít s lidmi, kteří se stále pokoušeli ji úkolovat i mimo pracovní dobu, jak si hlídat svou pracovní zátěž, aby dokázala posoudit, kdy už má dost – to všechno musela vyzkoušet tak, že někde nastavila laťku a pak s ní hýbala, dokud to pro ni a její okolnosti nebylo to pravé. A stála ta trocha práce a nepohodlí za to, aby znovu získala kontrolu nad svým časem a energií? Rozhodně ano.

Jessica se potýkala s vyhořením z přetížení, což je jeden ze tří typů vyhoření. Každý typ vyhoření má svůj specifický soubor stresorů, příznaků a řešení. Kdyby se potýkala s jiným typem, metoda posuzování jejího cyklu vyhoření by byla

stejná, ale strategie jeho zvládnutí by se mohla lišit. Některé z nástrojů, o které se s vámi podělím, lze sice přizpůsobit pro jakýkoli typ vyhoření, ale nejúčinnější je individuální přístup, který začíná diagnostikováním konkrétního typu vyhoření.

TŘI TYPY VYHOŘENÍ

(a ano, můžete mít i tři ze tří)

První klientkou, se kterou jsem pracovala a díky které jsem si uvědomila, že existují různé typy vyhoření, byla Lisa. „Jak zvládáte pracovní zátěž?“ zeptala jsem se a ona odpověděla: „V pohodě.“ Každý den měla po osmi hodinách hotovo. „Jak se cítíte v kanceláři?“ „Dobře.“ „Takže co byste řekla, že způsobuje vaše vyhoření?“ „No... ostatní lidé.“ Vysvětlila mi, že ač svou pracovní náplň považuje za přiměřenou, cítí se vyčerpaná z lidí, s nimiž v každodenním životě přijde do styku. Její nadřízený byl prý vznětlivý, takže měla pocit, že kolem něj musí chodit po špičkách, a neustále se snažila odhadnout jeho náladu, aby poznala, jak se k němu v danou chvíli chovat. Kolem jejího stolu v kanceláři neustále procházeli kolegové a ona byla zvyklá se na každého přátelsky usmívat, což znamenalo, že ji každou chvíli někdo vyrušil od práce, aby si s ní popovídal. Nakonec uznala, že zřejmě přitahuje lidi v nouzi; přátelé i příbuzní se na ni obraceli, kdykoli potřebovali pomoc, a Lisa jako správný „zavděčovač“ nikdy nikoho nedokázala odmítnout.

Zvykli jsme si na představu, že za vyhořením stojí přemíra práce, ale Lisa zdaleka není jediná, kdo kvůli neuspokojitelným požadavkům ze strany druhých lidí zažívá *společenské vyhoření*. Místo aby vynakládala svůj čas a energii na pracovní povinnosti, plýtvala jimi na problematické vztahy s lidmi kolem. Obvykle veselá žena se zvolna uzavírala sama do sebe; cítila se emočně vyčerpaná, byla stále úzkostlivější a špatně spala. Aby se s těmito stresory vyrovnala, uchýlila se k tomu, že si večer vypínala telefon a tvrdila, že pracuje do noci, aby měla pár hodin klidu, kdy by jí nikdo nevolal a nepsal. V práci využívala výmluvy, aby se vyhnula svému náladovému šéfovi, a raději měla celý den na uších sluchátka, aby mohla předstírat, že zrovna telefonuje, kdyby se s ní chtěl dát do řeči někdo, s kým neměla sílu si povídat. (Nic nevybičuje lidskou vynalézavost tak jako zoufalství z pocitu vyhoření. Jen se zeptejte matky několika dětí, jak to dělá, když chce mít pár minut pro sebe.) Toto společenské vyhoření se lišilo od toho pracovního, se kterým jsem se setkávala nejčastěji, ale přesto to bylo vyhoření.

Nakonec jsem po desítkách sezení s Lisou a dalšími podobnými klienty vypožorovala tři hlavní kategorie vyhoření:

PRACOVNÍ VYHOŘENÍ

Vyhoření v důsledku nadměrného množství povinností, časového vytížení a nedostatku příležitostí k odpočinku.

SPOLEČENSKÉ VYHOŘENÍ

Vyhoření v důsledku mezilidských požadavků, které přesahují vaši kapacitu pro společenské interakce.

VYHOŘENÍ Z NUDY

Vyhoření jako důsledek chronické neangažovanosti a nezájmu o věci ve vašem životě.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Lék proti vyhoření.
Pokud se Vám ukáзка líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.