



# JAK ZVLÁDNOUT SYNDROM VYHOŘENÍ

NAJDĚTE CESTU  
ZPÁTKY K SOBĚ

Mirriam Prieß

 GRADA



# JAK ZVLÁDNOUT SYNDROM VYHOŘENÍ

---

NAJDĚTE CESTU  
ZPÁTKY K SOBĚ

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy **bude trestně stíháno.**

**Dr. med. Mirriam Prieß**

## **Jak zvládnout syndrom vyhoření**

**Najděte cestu zpátky k sobě**

---

### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Přeloženo z německého originálu knihy Dr. med. Mirriam Prieß *Burnout kommt nicht nur vom Stress. Warum wir wirklich ausbrennen – und wie wir zu uns selbst zurückfinden*, vydaného nakladatelstvím Südwest Verlag, Mnichov, Německo 2013. Original title: *Burnout kommt nicht nur vom Stress. Warum wir wirklich ausbrennen – und wie wir zu uns selbst zurückfinden* by Dr. med. Mirriam Prieß. This translation is published by arrangement with Südwest Verlag, Muenchen, Germany 2013. Copyright © 2013 by Südwest Verlag, Muenchen, a division of Verlagsgruppe Random House GmbH, Muenchen, Germany. All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 5754. publikaci

Překlad Iva Michňová  
Odpovědná redaktorka Mgr. Martina Němcová  
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2015  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2015  
Cover Design © Friends' Factory, 2015  
Cover Photo © iStock

ISBN 978-80-247-5394-2

---

### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

ISBN 978-80-247-9649-9 (ve formátu PDF)  
ISBN 978-80-247-9650-5 (ve formátu EPUB)

---

# Obsah

<b>O autorce</b> .....	8
<b>Předmluva</b> .....	9
<b>1 Je stres příznakem, nebo příčinou vyhoření?</b> .....	13
Jak vzniká stres? .....	15
Kde a kdy přichází největší stres? .....	16
Jakou roli hraje stres? .....	17
<b>2 Dialog jako předpoklad zdraví</b> .....	19
Hledání technik dialogu .....	22
Vztah jako základ zdraví a nemoci .....	22
<b>3 Popis syndromu vyhoření na základě čtyřfázového modelu</b> .....	25
Poplachová fáze .....	25
Fáze odporu .....	27
Jak funguje psychosomatika? .....	29
Psychosomatika a jazyk .....	30
Fáze vyčerpání – začátek vyhoření .....	36
Ústup .....	40
Další oblasti využití čtyřfázového modelu .....	43
Skupiny, týmy a firmy .....	43
Vnitřní dialog .....	44
Poplach – odpor – vyčerpání – ústup: Vyvíjí se syndrom vyhoření vždy podle stejného principu? .....	50
<b>4 Model broučka – šest zásadních oblastí života</b> .....	53
Moc vnitřní reality .....	56
Existují typy lidí se sklonem k vyhoření? .....	63
Neschopnost vnímat sám sebe a své potřeby .....	63

---

	Hlavně, aby to dobře vypadalo .....	63
	Definování sebe sama prostřednictvím výkonu a uznání .....	64
	Omezená schopnost vést dialog a touha po harmonii .....	64
<b>5</b>	<b>Syndrom vyhoření a (ne)vnímání emocí .....</b>	<b>65</b>
	Jakou roli hraje při vzniku syndromu vyhoření ztráta vnitřního dialogu? ....	69
	Lidé se syndromem vyhoření nemají žádný ventil .....	70
	Svět vlastních pocitů – neznámá veličina .....	71
	Až do hořkého konce .....	73
	O smrtelné úzkosti a dalších tělesných symptomech .....	73
<b>6</b>	<b>Syndrom vyhoření a kompenzace .....</b>	<b>77</b>
	Když se z kompenzace stane závislost: večerní sklenka vína a ostatní kompenzační mechanismy .....	80
	Braňte se hned v zárodku! .....	82
	Kompenzace nic neřeší .....	84
	Jak kompenzace ovlivňuje zdraví? .....	84
	Cesta ze syndromu vyhoření: hledejte dialog místo kompenzace .....	85
	Velké ale .....	85
<b>7</b>	<b>Syndrom vyhoření a narcismus .....</b>	<b>87</b>
	Jak souvisí syndrom vyhoření s narcismem a falešným já? .....	93
	Mužský a ženský narcismus .....	94
	Vidím, co není: síla projekce .....	96
	Syndrom vyhoření a idealizace .....	100
<b>8</b>	<b>Syndrom vyhoření a strach .....</b>	<b>107</b>
	Příčiny strachu .....	107
	Jak ovlivňují strach a syndrom vyhoření fungování firmy? .....	109
<b>9</b>	<b>Syndrom vyhoření a věk .....</b>	<b>117</b>
<b>10</b>	<b>Vzorce chování související se syndromem vyhoření .....</b>	<b>121</b>
	Moc bezmoci .....	123
	Ústup mlčky – mlčení jako trest .....	127

Syndrom vyhoření a nárok na odškodnění .....	129
Od odškodnění k odpovědnosti za vlastní osobu .....	133
<b>11 Ztracené dětství a jeho důsledky v dospělosti</b> .....	137
Když doma chybí atmosféra domova .....	137
Egoismus ano – egocentričnost ne .....	141
Naše budoucnost má základy v dětství .....	145
Co bylo, bylo, a co nebylo, se nedá dohnat .....	146
<b>12 Jak na syndrom vyhoření</b> .....	149
Co tedy dělat? .....	151
Jak se chovat k vyhořelým .....	153
V pracovním procesu .....	153
V partnerském vztahu .....	156
V rámci léčby .....	157
Co dělat, když vy sami trpíte syndromem vyhoření? .....	158
<b>Závěr</b> .....	163
<b>Přílohy: Praktické materiály a pomůcky</b> .....	167
Dvanáct pravidel pro zachování výkonnosti a zdraví .....	167
Firemní kultura: dobrá atmosféra je předpokladem zdraví .....	168
Vedte s pracovníky dialog .....	168
Manažeři – „Ryba smrdí od hlavy“ .....	168
Závodní lékaři .....	169
Sestavte si stresový profil: Analýza chování v případě konfliktu na základě čtyřfázového modelu .....	169
Analýza chování v případě konfliktu na základě modelu broučka .....	174

## O autorce



**Dr. med. Mirriam Prieß (\* 1972)**

Vystudovala medicínu na univerzitě v Hamburku. Doktorát získala na katedře psychosomatické medicíny. Dále studovala filozofii ve Frankfurtu nad Mohanem se zaměřením na etiku v podnikání. Osmiletou lékařskou a psychoterapeutickou praxi absolvovala na psychosomatické klinice v Hamburku.

Od roku 2005 působí jako poradkyně, která pomáhá společnostem v procesu restrukturalizace a při úspěšném překonávání krizí. Provádí též speciální koučing manažerů v oblasti řešení konfliktů a zvládnání stresu. Přednáší na Brand Academy Hamburg i v řadě vzdělávacích kurzů zaměřených na péči o zdraví, prevenci nemocí, jakož i předcházení syndromu vyhoření.



# Předmluva

„Jestli se o sebe zajímám?“ zopakoval profesně úspěšný, ovšem momentálně vyhořelý manažer mou otázku. Na okamžik se zamyslel, pak se na mě podíval a zeptal se: „Jak definujete zájem?“

„Jestli sám se sebou vedu dialog?“ odsekl vyčerpaný ředitel prosperující středně velké firmy. Po chvilce mlčení řekl: „Jak to mám vědět?“

A co kdybych položila otázku, jestli se o sebe zajímáte, vám? Co byste mi odpověděli? Předpokládejme, že řeknete ano. Pak se vás dále zeptám: „Zajímáte se o sebe natolik, že vedete ve všech důležitých oblastech života dialog sami sebou a se svým okolím? Jste spokojení v jednotlivých oblastech života a žijete si podle sebe?“

Žijeme v době, kdy se stále více stírají nejrůznější hranice a mizí pro člověka potřebné struktury – v politice, v ekonomice, v pracovním i soukromém životě. Náš svět se stal světem superlativů. Místem, v němž je možné uskutečnit prakticky cokoli. Oblíbeným heslem je: Hranice jsou tu od toho, aby se překonávaly. Ale platí to pro všechny hranice?

Je samozřejmostí, že procesy a lidé se neustále optimalizují, nezřídka však za každou cenu a často až do hořkého konce. Téměř každé druhé manželství se rozvádí, některá pomalu stejně rychle, jako vznikla. Děti se rodí ze zkumavky a podle plánu, přátelství se uzavírají kliknutím a automaticky se násobí, spousta lidí jich má tisíce. Kolem světa už necestujeme za 80 dní, ale za necelé dva, a mnozí

několikrát měsíčně. Všechno musí být možné. Kdokoli musí mít možnost zastihnout nás 24 hodin denně – ale sami sebe míváme. „Vy byste mi nemohla ukázat nějakou techniku, s jejíž pomocí poznám, co cítím?“ zeptala se mě pětáctýřicetiletá makléřka realitní kanceláře a matka tří dětí, která trpěla pocitem vyhoření.

Jeden knižní bestseller nese název *Kdo jsem?*. Otázka po vlastní identitě zaznívá stále hlasitěji a postupem času se stala příznačnou pro stav naší společnosti, stejně jako absurdní otázka po počtu „identit“.

Stále více lidí se utápí ve snaze dělat mnoho věcí najednou a zároveň se nedokážou soustředit na to, co je podstatné. Nevedou dialog ani sami se sebou, ani se svým okolím, a zapomínají na zásadní otázku: Jaká je má identita, co bych chtěl a co nutně potřebuji? Lidé, partneři, týmy a firmy – celé systémy trpí syndromem vyhoření, protože si na tuto otázku neodpovídají vůbec nebo na ni neodpovídají správně.

Syndrom vyhoření (*burnout*) se stal společenským problémem západní civilizace a způsobuje nejen každoroční miliardové škody, ale i velké osobní trápení. Děsivé na tom je, že se vlastně neví, co je skutečným původem této civilizační choroby. Symptomy se stále ještě považují za příčiny, samotná existence syndromu vyhoření se často neuznává nebo je zlehčována.

Věta: „Burnout neexistuje.“ je mottem mnohých, kdo se odvolávají na Mezinárodní statistickou klasifikaci nemocí a přidružených zdravotních problémů (MKN-10). Tento názor je pochopitelný. Samozřejmě, že každý, kdo se řídí pouze podle MKN-10, může vnímat zdravotní problémy jen v kategoriích stanovených tímto systémem a musí být logicky přesvědčen, že kromě těchto diagnóz nic jiného neexistuje. Odpovídá ovšem tato klasifikace aktuální situaci? Chceme se odvolávat na systém, nebo reflektovat skutečný stav?

Léčení syndromu vyhoření často uvízne v džungli zdánlivých příčin, klasifikací a diagnóz a počet nemocných stále roste. Vyhoření už dlouhou dobu postihuje čím dál mladší lidi. Nežřídka se stává, že už se nedokážou vrátit do pracovního procesu, a někdy dokonce ani do normálního života. Podle mých zkušeností to tak ovšem být nemusí. Všichni máme šanci zůstat v rámci svých možností zdraví a práce schopní nebo se v případě, že se u nás syndrom vyhoření objeví, uzdravit a znovu začít pracovat. Budeme-li dodržovat určité zásady, k vyhoření vůbec nemusí dojít. Základem je znát skutečné příčiny syndromu vyhoření a brát vážně evidentní skutečnosti. Nemůžeme přece vyřešit problém tím, že ho zesměšníme, zlehčíme nebo popřeme jeho existenci, místo abychom ho pochopili a hledali jeho podstatu.

Mým cílem je ukázat prostřednictvím této knihy, že syndrom vyhoření je projevem dnešní doby, který musíme brát vážně. Pokusím se objasnit, že to, co se dosud považovalo za příčiny, jsou pouze symptomy. Vysvětlím, kde se skrývají skutečné příčiny, a ukážu vám zásadní kroky nejen na cestě k syndromu vyhoření, ale také z něj. Burnout není neměnným osudem a nevznikne přes noc. Nikdo jím nemusí trpět jen proto, že chce být výkonný. **Syndrom vyhoření se totiž dá léčit.**

Knihy vznikla na základě mých dlouholetých zkušeností získaných v rámci léčby lidí, kteří trpěli vyhořením. Vychází ze zjištění, že medicínsky relevantní fenomény existují i nezávisle na klasifikacích a systémech a že k vyřešení problému a vyléčení může dojít jen v případě, že realitu bereme vážně bez moralizujícího hodnocení a že hledáme důvod, proč je skutečnost taková, jaká je. Vycházím z přesvědčení, kterého jsem nabyla během své praxe, a to, že **vyhoření není projevem slabosti, ale zdravý pokus o seberegulaci**, a to

u lidí, kteří přišli o dialog sami se sebou a se svým okolím a žijí životem, v němž nejsou sami sebou.

Syndrom vyhoření je podle mých zkušeností mnohem víc než jen projevem přetížení. Vyhoření je výzva. Výzva žít, a ne pouze fungovat. Výzva žít autentickým a osobitým životem.

Hamburk, leden 2013

## 1

## Je stres příznakem, nebo příčinou vyhoření?

Většina lidí si myslí, že vyhoření vzniká přemírou stresu. Když někdo přizná, že trpí vyhořením, automaticky následuje otázka: „Hodně ses stresoval?“

Doporučení řady příruček zní: „Chcete se vyhnout syndromu vyhoření? Vyhňte se stresu.“ Stres a vyhoření jsou zcela automaticky vnímány jako příčina a důsledek.

Je to ale opravdu tak? Je stres skutečně jediným spouštěčem vyhoření, nebo se za ním skrývá ještě další příčina? Jak vůbec vzniká stres? Co se za tímto všemi skloňovaným pojmem, který je považován za hlavní spouštěcí faktor syndromu vyhoření, skrývá? Položili jste si někdy otázku, proč vlastně trpíte stresem? Co pro vás stres znamená?

Když se zeptáte lidí, co konkrétně oni rozumí pod pojmem stres, dostane se vám nejrůznějších odpovědí:

- „Pod pojmem stres rozumím přetížení v práci, nedostatek času, tlak na odevzdání práce v termínu, příliš úkolů najednou, žádné přestávky, hluk, hádky atd.“
- „Já jsem ve stresu, když je toho na mě moc a já to nezvládám.“
- „Jsem ve stresu, když musím odvést děti do školky a přitom už mám být dávno v práci.“
- „Stresuje mě, jak se na mě dívá šéf.“

- „Stresuje mě, když přijdu večer domů a nemůžu mít svůj klid, protože musím odpovídat na manželčiny otázky.“
- „Vystresuje mě, když uvíznu s autem v zácpě.“
- „Stresuji se, když vedu nějaký projekt a někteří členové týmu si myslí, že všechno se udělá samo.“
- „Stresují mě velké prezentace před zákazníkem.“
- „Já jsem ve stresu pravidelně dvakrát ročně, když je nával práce,“ odpověděl dvaadvacetiletý auditor, který se musel po osmém takovém návalu začít léčit se syndromem vyhoření.

Pod pojmem stres se obecně rozumí subjektivní stav, ve kterém má dotčený pocit, že je vystavený obtížné situaci nebo nepříjemným okolnostem, kterým se nemůže vyhnout ani je nemůže ovlivnit ve svůj prospěch. Buď mu k jejich zvládnutí chybí schopnosti, nebo nemá k dispozici dostatečné zdroje.

Každý nemusí stres nutně vnímat negativně. Hans Selye, který výrazně ovlivnil počátky výzkumu stresu, rozlišoval pozitivní a negativní stres a zavedl pojmy *eustres* a *distres*. Předpony „eu-“ a „di-“ pocházejí z řečtiny a znamenají „dobrý“ a „špatný“. Pozitivní, „dobrý“ stres se popisuje jako stav vzrušení, který nastává například ve fázi zamilovanosti. Ovšem obecně se většinou pod pojmem „stres“ rozumí negativní, „špatný“ stres. Jedná se o projev nepříjemně vnímané zátěže, která může vzniknout jak nadměrnou, tak nedostatečnou zátěží dané osoby. Vyskytne-li se v následujícím textu pojem stres, pak se jedná zásadně o „negativní“ stres.

## Jak vzniká stres?

Pro stres je charakteristické, že se vždy jedná o subjektivní stav, pro který je určující pocit bezmoci. Čím více se člověku jeví určitá situace jako nekontrolovatelná a čím větší bezmoc pociťuje, tím silnější pocit stresu to v něm vyvolává. Rozhodující roli hraje subjektivní hodnocení. Říká se, že „svět je to, co si z něj uděláme v myšlenkách“, nebo řečeno Buddhovými slovy: „Svémi myšlenkami tvoříme svět.“ Stresovou reakci vyvolává až pocit, že nemáme sílu nebo možnost situaci zvládnout, a s ním spojený pocit bezmoci (Richard Lazarus). Stres tedy nevzniká samotnou situací, ale tím, co si z ní uděláme *my*. Do stresu se dostáváme, až když pociťujeme, že se nám okolnosti vymkly z rukou.

Jak ale vůbec dospějeme k hodnocení určité situace? Proč věříme, že některé situace zvládneme a jiné ne? Proč se někdy vnitřně vzdáváme a házíme ručník do ringu, zatímco jindy si odhodlaně stojíme za tím, co si myslíme a co chceme? K těmto otázkám se vrátíme na jiném místě této knihy a jejich význam pro vznik a léčbu syndromu vyhoření probereme podrobně.

Vraťme se však nejdříve k pojmu stres a k jeho charakteristickým znakům. Jak by se dala formulovat jeho běžně použitelná, snadno srozumitelná a všeobecně platná definice, která by nám pomohla stres v běžných situacích lépe rozpoznat a lépe pochopit?

Já jsem během své lékařské a psychoterapeutické praxe dospěla k následující definici:

**Stres přichází tehdy, když něco nejde tak, jak chci.**

Neznamená to, že vždy, když něco nejde tak, jak chci, přichází stres, ale vždy, když jsem ve stresu, tak se něco nedaří tak, jak bych si představovala.



Zkuste si vzpomenout, kdy a v jakých situacích býváte ve stresu vy. Souhlasíte s touto definicí?

## Kde a kdy přichází největší stres?

Položíte-li lidem tuto otázku, uslyšíte velmi rozdílné odpovědi. Vypadá to, že stres se může objevit prakticky kdekoli. Odpovědi přímo souvisejí s tím, kdo a kde odpovídal: stres panuje mezi kolegy, při kontaktu s manželem či manželkou, šéfem, dětmi, nebo když se objeví nové požadavky. Stres však může nastat i v dopravní zácpě nebo na nádraží. Existuje nekonečné množství různých možností.

Podíváme-li se ovšem na jednotlivé odpovědi blíže, uvidíme, že nejrůznější situace mají jedno společné:

**Stres se nejvíce vyskytuje ve vztazích: ve vztahu k sobě nebo k okolí.**

Člověk neustále udržuje sociální kontakty a vytváří si vztahy: ať už je to na pracovišti, v rodině, v partnerském vztahu, v silničním provozu, v supermarketu, nebo sám se sebou. Jako sociální bytosti permanentně zažíváme střety mezi vlastními potřebami a vnějšími požadavky, mezi individualitou a vlivem okolí, mezi přáním někam patřit a strachem z odmítnutí, a podle toho se nacházíme ve stavu spokojenosti, klidu, vypětí nebo frustrace. Život je vztah. Této



elementární skutečnosti ovšem věnují nesčetná doporučení, příručky a metody pro léčbu vyhoření jen minimální pozornost. Za příčinu onemocnění syndromem vyhoření se neustále považuje zejména přetížení a nadměrné vyčerpání. Ovšem ignorují se otázky, proč vůbec k přetížení dochází, proč člověk řadu let překračuje vlastní hranice a čím se vlastně stále více lidí vyčerpává. Místo toho se příznak považuje za příčinu, řešení se hledá často pouze v racionální rovině a v mechanické změně chování, na jejímž základě se očekává rychlé uzdravení – většinou marně.

Pokud někdo věří, že dokáže vyléčit onemocnění vyhořením pomocí nějaké naučené techniky a své vůle, mýlí se. Vyhoření není výrazem slabé vůle, nenastává rozumově a nelze se ho zbavit pouze racionálním jednáním. Naopak. Mnozí vyhořelí dokonce teoreticky vědí, jak by se měli chovat, aby byli zdraví – inteligence je u těchto pacientů ten nejmenší problém –, nechápou však, že potřebných změn se nedá dosáhnout čistě racionálním poznáním, izolovaným od pocitů. Když je blok v emocionální rovině, zůstanou znalosti teorií, kterou se nedaří uplatnit v praxi. Jaké zásadní důsledky to přináší, se více dozvíte v další části knihy.

*Pokud někdo věří,  
že dokáže vyléčit  
syndrom vyhoření pomocí  
nějaké naučené techniky  
a své vůle, mýlí se.*

## Jakou roli hraje stres?

Je nesporné, že lidé, kteří trpí vyhořením, jsou přetížení. Je ale tento symptom jediným spouštěčem vyhoření? V čem spočívá skutečná příčina fenoménu, který se navzdory mnoha možnostem léčby vyskytuje stále častěji a už dávno se stal společenským problémem?

Má praxe, ať už na klinice, nebo ve vlastní ordinaci, ukázala, že k syndromu vyhoření u pacientů nevedlo ani pracovní, ani jiné přetížení. Zjistila jsem, že:

**Důvodem vyhoření jsou negativní nebo chybějící pozitivní vztahy k okolí a neporozumění sobě samému.**

Všichni, kdo onemocněli syndromem vyhoření, a já jsem je ambulantně i neambulantně léčila, se nacházeli ve velmi konfliktních a napjatých vztazích, anebo už neměli sociální kontakty žádné, případně jen povrchní. Málokterí měli ještě zdravý partnerský vztah a nikdo z těch, kdo se přišli léčit se syndromem vyhoření, už neměl dobrý vztah sám k sobě.

Postupně se objevují vědecké studie, které zkoumají, jakou úlohu hraje při vzniku syndromu vyhoření oblast vztahů. Podle některých výzkumů je pracovní přetížení při vzniku a v průběhu nemoci pouze vedlejším faktorem. Ačkoli slovo vztah všichni známe a všichni více či méně tušíme, že náš život je neustále ovlivňován nejrůznějšími vztahy, a ačkoli většina lidí ví, jak je důležité mít alespoň jeden dobrý vztah, rozhodně není každému jasné, co to konkrétně znamená. Co se skrývá za slovem vztah? Čím se vztah vyznačuje? Co to vůbec znamená, být ve vztahu sám se sebou? Co je základem dobrého vztahu k okolí? Odkdy je nějaký vztah špatný a jak kvůli tomu může dojít k vyhoření?

## 2

## Dialog jako předpoklad zdraví

Známkou dobrého vztahu je dialog. Dialog se vyznačuje tím, že rozhovor ukončujete jinak, než jste ho zahajovali, např. s jiným pocitem, jinými myšlenkami, novým nápadem a podobně. Základem každého dialogu je jednání s druhým člověkem jako s rovnocenným partnerem, bez ohledu na věk, pohlaví nebo postavení. Ačkoli to na první pohled vypadá jako samozřejmost, realizace velmi často pokulhává.



Co myslíte, jak často vedete dialog a jak často vedete vy nebo váš protějšek pouhý monolog? Zkuste se zamyslet nad tím, co musíte udělat pro to, abyste jednali se svým protějškem jako s rovnocenným partnerem.



**Obr. 1** *Dialog: různá stanoviska si vyměňujeme jako rovný s rovným.*

Při svých úvahách nezapomeňte, že měřítkem dialogu není množství společně stráveného času. Můžete spolu trávit dlouhé hodiny, aniž byste alespoň na chvíli vedli dialog.

Podle mých zkušeností vznikají kvůli každodenním monologizovaným projevům zejména v pracovním životě značné osobní

a ekonomické ztráty. Například telefonické konference a týmové porady pořádané několikrát týdně, na nichž jeden člověk nebo několik lidí vede nekonečný monolog, často vedou pouze k tomu, že si účastníci na konci řeknou: „To je dobře, že jsme si o tom promluvíli.“ Všechno ale zůstane při starém. Ačkoli si to téměř všichni zúčastnění uvědomují a více či méně otevřeně si na tento stav stěžují, změna většinou bývá v nedohlednu. „Nedokážeme se společně dohodnout na podstatě problému.“ „Každý si chce přihrát svou polívičku.“ „Buď dlouze hovoří pan Schmidt, nebo nikdo.“ „Když s námi šéfové nemluví, proč bychom měli mluvit my s nimi?“ To je několik typických výroků o vztazích a způsobu komunikace ve firmě. Jeden fakt je přitom nepopíratelný: váš tým bude úspěšný jen tehdy, když povedete dialog – jak mezi sebou, tak s vedením. Totéž platí pro prezentace, přednášky nebo jednání se zákazníky. Zapamatujte si, že:

**Dobry výsledek stojí a padá se schopností zúčastněných vést dialog.**

Proč pro mnohé vedoucí pracovníky ještě není samozřejmostí otevřeně diskutovat s lidmi jako rovný s rovným a mluvit s někým, a ne k někomu? Proč nepatří tento způsob komunikace mezi základní kompetence, které se budou od manažerů důrazně vyžadovat nejen na papíře, ale i v reálném životě? Tyto otázky jsou stále aktuálnější, a přesto zůstávají bez odpovědi. Právě ti, kteří nejvíc mluví nebo mají největší odpovědnost, by měli mít schopnost mluvit nejen k lidem, ale i s nimi, zásadně a zejména v případech, kdy jsou tito lidé v pozici posluchače či podřízeného. To je podstatou jak umění úspěšné prezentace, tak umění úspěšného vedení. Schopnost vést dialog bohužel není všude samozřejmostí. Podíváme-li se na zbytečné ztráty

a narušování pracovního procesu vznikající každodenní problematickou komunikací, jasně se ukazuje, že firmy mají nedostatky v kultuře komunikace, čímž dochází k vyhoření nejen jejich pracovníků, ale i jejich vlastního systému.

Schopnost vést dialog ovšem není jen předpokladem úspěšného vedení firmy, ale i dlouhodobě udržitelného partnerského vztahu. Každý ví, že partnerství prověří všední život. Neztratit se v každodenní rutině, aby se z původního života pospolu nestal život vedle sebe, se vám podaří jen v případě, že nepřestanete vést dialog.

Za většinou krachů partnerských vztahů stojí právě nedostatek vzájemné komunikace, který vede k postupnému vyhoření vztahu. Málokdo si včas všimne, že den za dnem vlastně vede monolog, až nakonec rezignovaně zjistí, že si nemá s partnerem co říct. Že se to nestalo přes noc, ale že jde o vývoj, který trval většinou řadu let, zaregistrují mnozí bohužel až ve chvíli, kdy už je pozdě. Vést dialog při tom nebývá nijak výrazně časově náročné.

**V soukromém, ale i pracovním životě by měl být každý schopen mluvit nejen k partnerovi, ale i s ním.**

Vést dialog, ať v práci, či v soukromí, neznamená, že spolu musíme mluvit hodiny. Dialog není závislý na množství času, ale na schopnosti navázat a udržet vztah. Často stačí několik slov nebo vět, a někdy dokonce jen jediné gesto, abychom se potkali, abychom navázali dialog a nepřestali ho vést. Dokážete si představit, co tato kvalita každodenního kontaktu znamená pro zvládnání nástrah běžného pracovního i soukromého života?