

Christian Stock

# Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout





**P**oradce  
ro praxi

Christian Stock

# Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout



Grada Publishing

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

Christian Stock

## Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout

---

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

DOTISK 2013, 2011

*Dr. Christian Stock, Burnout*

Licensed edition by the Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2010

Lizenzausgabe der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg, 2010

Přeloženo z německého originálu knihy *dr. Christiana Stocka „Burnout“*, vydaného nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Německo, Freiburg, 2010

© 2010, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

All Rights Reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4085. publikaci

Překlad Bc. Natalie Vrajová

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 112

První vydání, Praha 2010

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

Translation © Grada Publishing, a.s., 2010

Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-3553-5**

---

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

**ISBN 978-80-247-8514-1 (ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-8515-8 (ve formátu EPUB)**

### **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**.

# Obsah

<b>O autorovi</b> .....	9
<b>Předmluva</b> .....	11
<b>1. Co je to vyhoření?</b> .....	13
Burnout syndrom – čím se liší od stresu a deprese .....	14
<i>Je vyhoření nemoc?</i> .....	14
<i>Podobnost se stresem</i> .....	15
<i>Jak vzniká chronický stres?</i> .....	16
<i>Rozdíly mezi vyhořením a depresí</i> .....	18
Hlavní příznaky syndromu vyhoření .....	19
<i>Vyčerpání</i> .....	19
<i>Odcizení</i> .....	20
<i>Pokles výkonnosti</i> .....	22
Vývoj burnout syndromu .....	23
<i>Vnitřní a vnější stresové faktory</i> .....	24
Vyhoření v profesní sféře a v soukromí .....	25
Test: Jsem v ohrožení? .....	26
<i>Vyhodnocení</i> .....	27
<i>Nápověda k hodnocení</i> .....	28
<b>2. Rizikové faktory v zaměstnání</b> .....	31
Obecné rizikové faktory .....	32
Zvýšená pracovní zátěž .....	32
<i>Vyšší nároky</i> .....	32
<i>Působení rušivých vlivů</i> .....	33
<i>Co s tím?</i> .....	34
Nedostatek samostatnosti .....	34
Nedostatek uznání .....	36
Špatný kolektiv .....	37
Nespravedlnost .....	38
Konflikt hodnot .....	39

<b>3. Rizikové faktory osobnosti .....</b>	<b>41</b>
Vzorce chování .....	42
<i>Typ chování A</i> .....	42
<i>Typ chování B</i> .....	43
<i>Rovnováha mezi typem osobnosti A a B</i> .....	44
<i>Jiné typologie</i> .....	44
Poháněcí mechanismy – náš vnitřní hlas .....	45
<i>Souvislost se syndromem vyhoření</i> .....	47
<i>Opak motivátorů – dovolení</i> .....	48
<i>Jaké motivátory vás ovlivňují?</i> .....	49
Nízká odolnost .....	49
<i>Co udržuje lidské zdraví</i> .....	50
<i>Vědomí souvztažnosti</i> .....	50
<i>Resilience</i> .....	52
<i>Resilience, vědomí souvztažnosti a schopnost zvládat zátěž</i> .....	53
<i>Coping</i> .....	53
<i>Souvislost se syndromem vyhoření</i> .....	55
<b>4. Jak se chránit před vyhořením .....</b>	<b>57</b>
Jak na tom jste – co můžete udělat? .....	58
<i>Jak najít profesionální pomoc</i> .....	58
<i>Jaké ochranné prostředky mají smysl?</i> .....	58
Získejte odstup .....	59
Situační analýza: Zloději a zdroje energie .....	62
<i>Zmapujte svůj stres</i> .....	63
<i>Sestavte si časový diagram</i> .....	64
<i>Výsledek</i> .....	66
Určete si cíle .....	66
<i>Jak správně formulovat cíle</i> .....	67
<i>Kontrola úspěšnosti a osobní zdroje</i> .....	69
Relaxace a cvičení .....	69
<i>Určete si správnou míru</i> .....	69
<i>Relaxační metody</i> .....	70
<i>Kondiční cvičení</i> .....	73
Vyřešte svou pracovní situaci .....	75
<i>Mírnější zátěž, větší spokojenost</i> .....	75
<i>Promyslete si scénář změny zaměstnání</i> .....	78
Změna postoje .....	80

<i>Uvolněte se</i> .....	80
<i>Vymezení se</i> .....	82
<i>Zdravý egoismus</i> .....	82
Snaha o vyváženost .....	83
Sociální opora .....	85
Časový management .....	86
Počítejte s překážkami .....	89
<i>Proč se setkáváte s překážkami</i> .....	90
<i>Co s tím?</i> .....	90
Kontrola pokroků .....	91
<i>Každý krok se počítá</i> .....	92
<b>Použitá literatura</b> .....	95
<b>Doporučená literatura</b> .....	97
<b>Knihy z edice Poradce pro praxi</b> .....	99





# O autorovi

## **Dr. med. Christian Stock**

Odborný lékař v oblasti vnitřního lékařství a lékařské psychoterapie, vedoucí lékař na psychosomatické klinice, kvalifikovaný školitel (DVNLP – německý svaz neurolingvistického programování), klinická hypnóza (MEG – magnetoencefalografie), léčba traumatu pomocí psychoterapeutické metody EMDR – desenzibilizace a přepracování pomocí očních pohybů (mezinárodní asociace EMDRIA), poradenství v oblastech syndromu vyhoření, mobbingu neboli teroru na pracovišti a zvládnání stresu, supervize. V německém Bielfeldu současně provozuje svou soukromou praxi.

Internetová adresa: [www.stockseminare.de](http://www.stockseminare.de)

E-mail: [c.stock@onlinehome.de](mailto:c.stock@onlinehome.de)



# Předmluva

Je syndrom vyhoření, neboli burnout syndrom, nemocí dnešní doby? Máme se smířit s tím, že vyhoření je cena, kterou platíme za náš individualistický životní styl? Je to daň za neustálé „ještě výš, rychleji, dál“? Anebo lidé trpí stresem od pradávna a my si stěžujeme jen proto, že jsme zhýčkaní blahobytem?

Na základě mých zkušeností z vlastní lékařské a terapeutické praxe jsem dospěl k závěru, že syndromem vyhoření trpí velké množství lidí. Každý z nás může být vystaven chronickému stresu a dlouhodobé nadměrné zátěži a nebýt schopen najít cestu ven. Nezáleží na tom, zda jste workoholik, manažer nebo žena, jež má kromě svého zaměstnání na starosti také péči o děti a rodinu. Je jedno, jestli jste přetěžováni v zaměstnání, anebo se musíte vyrovnat se složitými rodinnými událostmi. Syndrom vyhoření se nevyhýbá nikomu. Dobrá zpráva ale je, že každý proti němu může něco dělat.

Na následujících stránkách naleznete odpovědi na otázky, které vás mohou trápit, pociťujete-li příznaky vyhoření. Dočtete se, jak syndrom poznáte, co ho způsobuje, jaké faktory v zaměstnání hrají v této souvislosti roli, ale také to, jaké postoje a vzorce chování riziko burnout syndromu zvyšují. Poradím vám, jak vyhoření účinně předcházet a jak případně řešit již existující problém.

*Dr. Christian Stock*



# 7

## Co je to vyhoření?

Neustále přibývá lidí, kteří mají pocit, že už dál nedokážou zvládat nesnadné situace v běžném životě, ani náročné pracovní podmínky, jež navíc v některých případech umocňuje strach. Mezi nejčastější následky patří únava, snížená výkonnost a celkové vyčerpání.

V následující kapitole se dozvíte:

- ▶ čim se syndrom vyhoření liší od „běžného“ stresu (str. 15),
- ▶ jaké jsou tři hlavní příznaky vyhoření a jak je poznáte (str. 19),
- ▶ jaký je typický vývoj syndromu vyhoření (str. 23),
- ▶ jak zjistit, zda toto onemocnění hrozí i vám (str. 26).

## 1.1 Burnout syndrom – čím se liší od stresu a deprese

Syndrom vyhoření provází celá řada příznaků, které jsou však velmi obecné. Právě proto jej lze, zejména v jeho počáteční fázi, jen velmi těžko rozpoznat.



### **Příklad: Vyhoření, nebo „jen“ stres?**

*Paní S. je samoživitelka. Pracuje na poloviční úvazek a mimo to se již rok stará o svou nemocnou matku. Poslední dobou jí však docházejí síly. Často si nedovede představit, jak přečká následující týden. Víkendy jí nestačí k tomu, aby si dostatečně odpočinula. Veškeré své společenské kontakty omezila na minimum. Stejně by na ně neměla čas. Paní S. trpí nespavostí a opakovanými infekčními onemocněními. Splnění povinností v zaměstnání ji teď stojí dvojnásobné množství energie. Její nadřízený jí už vyčetl, že v práci neudělá nic z vlastní iniciativy a že dřív pracovala s daleko větším nasazením. Ačkoli měla nedávno dovolenou, zotavila se jen minimálně. Ztratila sebedůvěru, a několik přátel si o ní proto myslí, že trpí depresemi. Její kolegyně v práci si to zase vysvětlují tím, že jako samoživitelka je logicky vystavena velkému stresu. Nakonec jí lékař sdělil, že u ní má podezření na „syndrom vyhoření“. Paní S. si teď neví rady. Co jí tedy vlastně chybí?*

Trpí paní S. skutečně syndromem vyhasnutí? Kritici o tomto pojmu tvrdí, že je příliš mlhavě definován a stal se jen jakousi módou ve smyslu: Za všechno zlé může burnout syndrom.

### **1.1.1 Je vyhoření nemoc?**

Abychom si syndrom vyhoření trochu přiblížili, podíváme se na mezinárodní klasifikaci nemocí. Podle ICD (Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace [WHO]) je vyhoření zařazeno do doplňkové kategorie diagnóz a není tedy klasifikováno jako nemoc. Je zde ale uvedena jiná, již mnoho let známá diagnóza, neurastenie, jež se také vyznačuje stavy únavy a vyčerpání, ovšem symptomy, které jsou typické pro syndrom vyhoření, pokrývá jen částečně. Co to znamená? Na jednu stranu jsou lidé trpící syndromem znevýhodněni, neboť jejich zdravotní potíže nejsou považovány za nemoc, což se pak v extrémním případě může projevit třeba

tak, že pojišťovny pacientům nehradí léčbu. Na druhou stranu se tento pojem používá příliš velkoryse. Kritici říkají, že fenomén vyčerpání existoval vždy a syndrom vyhasnutí je jen starý obsah v novém hávu. Podle mého názoru jde o novější dobový jev, který se rozmáhá v důsledku změn v pracovní oblasti, globalizace, rozpadu rodinných struktur a demografického rozvoje. To znamená, že u vyhoření může jít o doposud relativně neznámý syndrom, který zkrátka zatím nebyl popsán v žádné diagnostické příručce.

### 1.1.2 Podobnost se stresem

V této oblasti čeká odborníky v budoucnu jistě ještě hodně práce. Faktem je, že z průzkumu německé zdravotní pojišťovny Techniker Krankenkasse z roku 2009 vyplývá, že si každý třetí Němec stěžuje na chronický stres. To samozřejmě neznamená, že každý třetí občan trpí burnout syndromem. Všechny zdravotní pojišťovny však zaznamenávají výrazný nárůst počtu psychických onemocnění. Podle jiné studie, kterou provedla německá pojišťovna DAK, se přibližně 800 000 zaměstnanců pravidelně „dopuje“ stimulanty a léky na zlepšení nálady, aby tím vykompenzovali stresovou zátěž a přitom si zachovali pracovní výkonnost. V Německu, kde se tento jev nebezpečně šíří, se pro něj v médiích vžil název *jobdoping*.



**Vyhoření není totéž co stres. Dochází k němu v důsledku chronického stresu. Stresové faktory coby spouštěče tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli.**

Takzvaný adaptační syndrom (výsledek chronického stresu) v mnoha směrech odpovídá fyzickým příznakům syndromu vyhasnutí. Tělesné symptomy vyhoření se tedy dají vysvětlit pomocí závěrů vyplývajících z klasického zkoumání stresu – stres je příčina, vyhoření důsledek, přičemž se tyto dva pojmy často zaměňují. Syndrom vyhoření bývá způsoben výhradně chronickým stresem a dlouhodobou disbalancí mezi zátěží a fází klidu, tedy mezi aktivitou a odpočinkem. Rovnováha mezi těmito dvěma póly bývá v případě burnout syndromu zpravidla narušena.



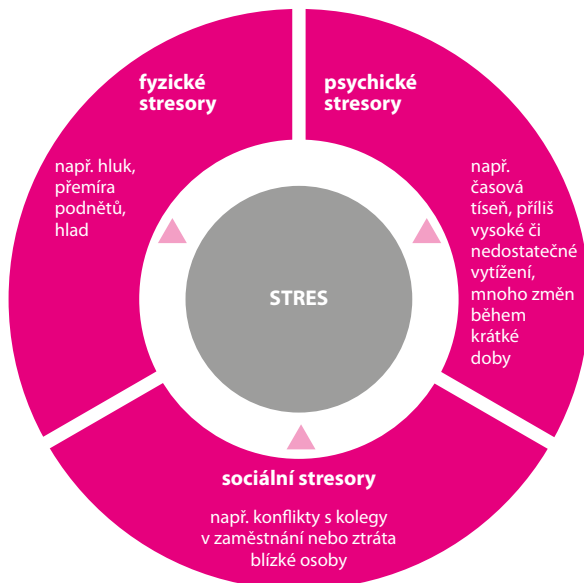
### **Příklad: Od dopravní zácpy k nervovému zhroucení**

*Pan V. pracoval mimo své bydliště a každý týden najezdil autem mnoho kilometrů. Dálnice bývala neustále uzavřena a pan V. měl pocit, že všechny stavební práce probíhají vždy jen na jeho trase. Proč byla cesta nepřístupná, když po stavebních dělnících nebylo nikde ani stopy? Proč se pokaždé dostal do zácpy jen on? Pan V. již delší dobu užíval prášky na snížení krevního tlaku, ale přesto se dál rozčiloval. Jednoho rána se nakonec zhroutil a kvůli problémům s bušením srdce a krevním oběhem musel být převezen do nemocnice.*

Ptáte se, jestli je možné, aby burnout syndrom nastartovalo něco tak banálního? Nemuselo by dojít k mnohem dramatičtějším událostem? Koneckonců, většina z nás je vystavena podobným stresovým situacím. Podívejme se nyní na tuto problematiku podrobněji.

### 1.1.3 Jak vzniká chronický stres?

Stres způsobuje řada takzvaných stresorů.



Stresory