

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

Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.ivysehrad.cz
www.albatrosmedia.cz



Radkin Honzák

Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2018

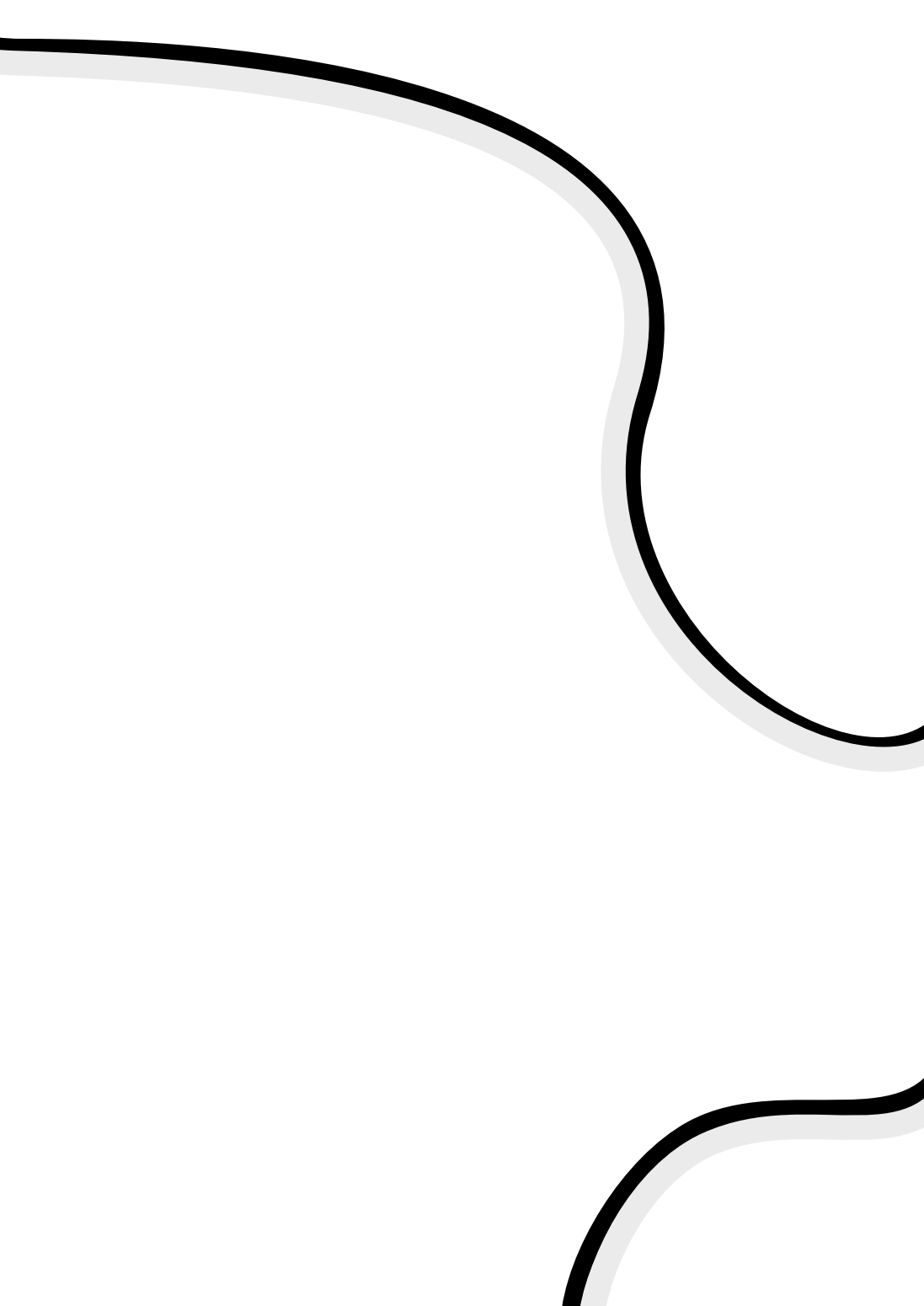
Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  MEDIA

**RADKIN
HONZÁK**

**JAK ŽÍT
A VYHNOUT SE
SYNDROMU
VYHOŘENÍ**



**RADKIN
HONZÁK**

**JAK ŽÍT
A VYHNOUT SE
SYNDROMU
VYHOŘENÍ**

3. vydání

VYŠEHRAĐ

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,
ať 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	26
Malá odbočka – předehra velkého vstupu Christiny Maslach(ové)	31
Burnout podle Maslachové	36
Nikol nestíhá	39
Dokonalost neexistuje!	46
Proč „osoby blízké“ a proč pomáhající profese?	53
Hra na spasitele	70
Srozumitelné vysvětlení toho, jak to v organismu funguje	81
Srozumitelné vysvětlení toho, jak to v organismu funguje, tentokrát na úrovni trpaslíků	103
Jak se to doopravdy má s emocemi	119
Moje óda na radost	150
Krize a její řešení	160
Víra pomáhá (nejen v nouzi)	172
To mě ani nenapadlo	183
Jak dosáhnout změny, kterou si přejeme	190
„Desatero“ sester z anglických hospiců, tedy pracovišť s vysokým rizikem syndromu vyhoření	203
Co podle Tvého názoru přispělo k tomu, že netrpíš syndromem vyhoření?	205
O autorovi	217

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 hokajdském 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 vykulenými 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 možnostem 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 klíšťata, 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 nedobry 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 spletité 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 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 blbě! A těžké! Ale je to jediné skutečně účinné řešení a stojí za to – v každém věku!

* 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. Kecál!*

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

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 odřít cokoli 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 „uklidňovaďla“ na třesoucí se ruce a náhlé návaly úzkostí, později přibyla „povzbuzovaďla“ 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 nepříjdou 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 hodoval, měnil, ač Herbert mínil. 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 psychoanalyzovat 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 přednostní 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 spiklí, 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 Freudenbergera 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 zachraňovanými, protože od samého počátku si obě skupiny představují cílovou prémii po svém, to jest zcela odlišně. Nejsem cynik, jsem jen zkušený. Sám Freudenberger 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 šlápnete 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 přitáhá 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. Přečtete 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 Freudenbergerově 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 zbrkllost. 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 zahořel 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. Sestrin 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 buď – 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 pracovníě 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 stiháte toho méně a méně?	
4.	Jste více rozčarování 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.	Vidáte se méně se svými přáteli a se svou rodinou?	
9.	Jste zaměstnání natolik, že nestiháte ani běžné věci, jako je třeba telefonování, čtení zápisů, napsání vánočních pozdravů?	

* Maslach, C. – Jackson, S. E., *Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1986².

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?	

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 přivede 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. Přejít 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 špli, živě reagovali a rezonovali.

Nicméně 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,

kteře vřak v naří kultuře máme tendenci přehlížet a bagatelizovat a v případě tak silného zaujetí, jaké lze vysledovat u kandidátů vyhoření, se emoce neocitají ani na periferii zájmu. Tyto jemné signály u nich nedosahují prahu uvědomění, protože se většinou vyhlašují za zdravé a nezdolné.

Nemůžeme-li tedy v prevenci stanovit časový interval, který by upozorňoval na aktuální přítomnost rizika, můžeme využít zkušeností, jež do jakéhosi vývojového cyklu začali skládat již od osmdesátých let minulého století Herbert Freudenberger a Gail North. Poslední revize textu je z roku 2006.* Cyklus má dvanáct kritických fází, které se nemusí objevit všechny a nemusí vždy jít za sebou popsáním způsobem.

1. NUTKAVÁ SNAHA PO SEBEPROSAZENÍ

Na počátku můžeme často pozorovat nepřiměřené ambice. Jsou patrné snahy prosadit se v pracovní oblasti a tato snaha často přerůstá až do patologického nutkání.

2. ČLOVĚK ZAČÍNÁ PRACOVAT VÍCE A TVRDĚJI

Jelikož musí dokázat sobě i ostatním, že zvládne i to, co mu v práci nevyhovuje, nastaví si laťku velmi vysoko. Aby dosáhl stanovených cílů, zaměřuje se přednostně na práci, která vyžaduje více úsilí, než je běžné. Není výjimkou, že se snaží stále dělat všechno potřebné (i nepotřebné) sám. Tím současně předvádí, že je nenahraditelný, jestliže stačí udělat takovou spoustu práce bez jakékoliv pomoci druhých.

Psychologický obranný mechanismus popření (*denial*) představuje nevědomý posun reality do podoby, ve které by ji jedinec rád viděl.

Dodatečný komentář většinou zní: „To jsem si neuvědomil.“

Podobá se dětské reakci: zakrýt si oči před nebezpečím.

3. PŘEHLÍŽENÍ POTŘEB DRUHÝCH

Jakmile se plně soustředí na práci a prakticky všechn čas a úsilí jí obětuje, nemá čas ani energii na cokoliv jiného. Rodina, přátelé, jídlo, spánek

* Freudenberger H. J. – North G., *Women's Burnout: How to Spot It, How to Reverse It, and How to Prevent It*. Doubleday, New York 1985.

se začínají zdát nepotřebnými a nezajímavými, protože mu ubírají čas a energii, kterou by měl investovat do práce.

4. PŘESUNUTÍ KONFLIKTU

Většinou už v těchto okamžicích si jedinec začne uvědomovat, že je něco v nepořádku, ale není schopen rozpoznat zdroje svých problémů. To může vyvolat vnitřní krizi a evokovat pocit ohrožení. Také se objeví první tělesné obtíže – příznaky stresu.

5. REVIZE A POSUNUTÍ HODNOT

V tomto stadiu se jedinec izoluje od ostatních ve snaze vyhnout se možným konfliktům, a současně ještě intenzivněji popírá své základní potřeby, přestože ty se prostřednictvím příznaků slabě i silněji ohlašují. Práce pohlcuje veškerou energii, která zbyla, a žádná již nezbývá na přátele, zájmy, potěšení. V novém systému hodnot dominuje práce a nastává emoční otupení.

6. POPÍRÁNÍ VZNIKAJÍCÍCH PROBLÉMŮ

Člověk se stává netolerantním. Nemá rád sociální kontakty, přestává je vyhledávat a pokud se na nich musí podílet, představují pro něj nesnesitelnou zátěž. Zvenčí je patrná narůstající agresivita a sarkasmus. Dost často začne obviňovat časovou tíseň, která je údajně odpovědná za vzrůstající problémy, a zapomíná přitom na to, že je pánem svého času a že jediná cesta z narůstajících problémů je změna vlastního přístupu a jednání.

Blud je posedlost nevědomým obsahem, který se jako takový neasimuluje do vědomí. A poněvadž vědomí existenci takových obsahů popírá, nemůže je asimilovat. Vyjádřeno náboženským jazykem: Člověk již nemá žádnou bázeň boží a domnívá se, že vše je ponecháno lidské úvaze. Tato pýcha resp. zúženost vědomí je vždy nejkratší cestou do ústavu choromyslných.*

CARL GUSTAV JUNG

* V pozdních dobách obrozeneckých byla psychiatrie v Českém království oficiálně nazývána „choromyslnictvím“.

7. STAŽENÍ

Sociální kontakty jsou již na minimu a situace se záhy změní v úplnou izolaci. Může začít vyhledávat alkohol, uklidňující prášky, drogy; pracuje přece „jak se má“ a zaslouží úlevu. Často se objevují pocity beznaděje a ztráty smyslu.

8. ZCELA JASNĚ PATRNÉ ZMĚNY CHOVÁNÍ

Spolupracovníci, rodina, přátelé, ale i další lidé v jeho sociálním okolí už nemohou přehlédnout, že se jeho chování změnilo.

9. DEPERSONALIZACE

Při ztrátě kontaktu se svými potřebami a vlastně sám se sebou je možné, že přestává pociťovat sebe i druhé jako cenné osobnosti. Jeho pohled na život se zužuje, je schopen vnímat pouze (nemilou) přítomnost a život se mění v pouhou sérii mechanických funkcí.

10. VNITŘNÍ PRÁZDNOTA

Cítí se vnitřně vyprázdněný a pokouší se to překonat zběsilými aktivitami, jakými jsou třeba přejídání, sex, alkohol nebo drogy. Tyto aktivity většinou pak překračují běžné sociální meze (viz americké úsloví: *hard working - hard drinking*).

11. DEPRESE

Vyhoření v sobě může zahrnovat významnou depresivní složku. V takovém případě se postižený cítí vyčerpaný, beznadějný, indiferentní k okolí a domnívá se, že budoucnost mu nemá co nabídnout. Jeho život ztratil smysl a přibývá typických depresivních symptomů, jak psychických, tak tělesných.

12. SYNDROM VYHOŘENÍ

Objevuje se emoční, celkový psychický i tělesný kolaps, který může být důvodem k vyhledání lékařské pomoci. V extrémních případech se současnou přítomností deprese se mohou objevit i sebevražedné tendence, na něž je možné pohlížet jako na snahu uniknout ze situace. Ale jen malé procento takto postižených jedinců se o sebevraždu pokusí.

MALÁ ODBOČKA – PŘEDEHRA VELKÉHO VSTUPU CHRISTINY MASLACH(OVÉ)

V roce 1971 realizoval Philip Zimbardo „stanfordský vězeňský experiment“, v němž chtěl ověřit svou myšlenku, že chování člověka je determinováno prostředím a rolí, kterou v něm zaujme. Byl to jakýsi kontrast k nechvalně známému Milgramovu experimentu, v němž se jedinec ocitl pod tlakem druhé osoby na krátkou dobu; v Zimbardově pokusu neovlivňovalo jednání nic jiného než zadané sociální uspořádání a experiment měl trvat mnohem déle, a to celé dva týdny. Jak pobíhal?

V areálu Stanfordovy univerzity nechal Zimbardo vybudovat věrnou napodobeninu vězení. Placení dobrovolníci (15 USD na den) byli vybráni na základě novinového inzerátu a ze 75 přihlášených bylo na základě osobnostních charakteristik vybráno 24 mentálně a emočně nejstabilnějších mladých mužů většinou ze střední společenské vrstvy, a ti byli rozděleni na 12 „vězňů“ a 12 „dozorců“. Dozorci byli vystrojeni ve vojenském stylu, dostali dřevěné obušky a zrcadlové brýle k zamezení očního kontaktu, a byli instruováni v tom smyslu, že není dovoleno fyzické trestání vězňů. Zimbardo sám vystupoval jako jeden z dozorců, aby mohl být aktivně přítomen pokusu a zaznamenat jeho průběh.

Vězni byli oblečeni do levných halen a nebylo jim povoleno žádné spodní prádlo. V kontaktu s dozorci se měli hlásit pouze přiděleným číslem. Kolem kotníku měli upevněný tenký řetěz, který jim měl připomínat jejich postavení. Podmínky byly tvrdé, na spaní dostali jen matraci a také jídlo bylo velmi skromné. Měli zůstat doma do začátku experimentu; ten zahájila lokální policie, která je zatkla a obvinila z loupežného přepadení. Policie v Palo Alto souhlasila s účastí v experimentu

a přesně napodobila standardní postup: vězňům byla přečtena jejich práva, byli vyfotografováni, byly jim sejmuty otisky prstů, byli svlečeni, prohledáni, odhmyzeni a zavedeni do cel, které měly být jejich domovem další dva týdny.

Průběh experimentu byl překvapivý jak pro jeho aktéry, tak především pro tvůrce, zvrhnul se velice rychle, jak rychle se zjevila nelidská a temná stránka osobností účastníků. Vězni byli podrobeni šikaně, trestům a ponižování ze strany dozorců a u řady z nich se začaly projevat známky těžkého mentálního a emočního stresu. Ve druhém dnu vězni zorganizovali hromadnou revoltu a vzpouru proti nelidským podmínkám. Dozorci museli pracovat přes čas a rozhodli se likvidovat vzpouru použitím hasících přístrojů. K tomuto počínání nedal Zimbardo žádný pokyn; celý plán vyšel z iniciativy dozorců.

Standardní nástupy a počítání vězňů se změnilo v přehlídky krutosti, trápení a ponižování, vězni byli nuceni k intenzivnímu cvičení, tělesné tresty byly častější a častější, byly zabaveny matrace a vězni museli spát na holé chladné zemi. Plnění základních hygienických potřeb se stalo privilegiem, vězňům byl zakazován přístup do koupelny. Záchody museli čistit holýma rukama. Byli opakovaně svlékáni do naha a sexuálně ponižováni.

Během pokusu vykazovala třetina dozorců extrémní projevy sadismu a sám Zimbardo byl zčásti celou atmosférou pohlcen a proti krutostem nijak nezasáhl. Velmi záhy museli být z pokusu vyřazeni dva vězni, kteří vykazovali extrémní projevy stresu. Zajímavé bylo, že žádný další vězeň nechtěl ukončit pokus předčasně, všichni se přizpůsobili velmi rychle a akceptovali svou roli.

Dva noví vězni, kteří nastoupili na místa vyřazených, byli instruováni, aby zahájili hladovku na protest proti krutému zacházení s ostatními a zároveň s nadějí, že tak dosáhnou dřívějšího propuštění. Překvapením bylo, že spoluvězni je vnímali jako jedince vyvolávající problémy, a nikoli jako kolegy, kteří jim chtějí pomoci. Když bylo vězňům oznámeno, že jeden jejich druh bude propuštěn ze samovazby, pokud se ostatní vzdají svého prostěradla, všichni až na jednoho to odmítli udělat.

Pátý den večer dorazila na scénu čerstvá absolventka univerzity zamilovaná do Zimbarda, Christina Maslachová, a viděla, co viděla. Udělalo se jí špatně při pohledu na vězně vedené večer do koupelny