

Kapitola 4

Deset nejčastějších příčin vyhoření

4.1 Příčina 1: Nerozpoznaní zloději energie a času

V předchozí kapitole jsme se právě důkladně zabývali působením falešných nebo omezujících dogmat. Kradou nám nejen energii, ale také to, co lidé se syndromem vyhoření postrádají nejvíce, a sice čas. Zvláště závažná je tato ztráta především tehdy, když dogmata obsahují ještě i takzvané generalizace, tedy zevšeobecnění. Moc, kterou tato zdánlivě neškodná slova mají nad tím, jak se cítíme, se zpravidla podceňuje. Která slova to jsou, k tomu se ještě vrátíme později. Teď bych vám nejprve na základě jedné myšlenky, kterou zřejmě zná každý, chtěl blíže vysvětlit, co mám na mysli:

„Dneska už toho všeho mám plné zuby!“

Generalizace v této myšlence spočívá ve slově *všeho*. Další generalizace by byly například *nikdy*, *pořád* nebo *neustále*. Jakmile použijete jedno z těchto slov, můžete si být jisti, že se právě chystáte si zase

jednou něco nalhávat. Nevěříte? Tak se pojďme společně podívat, co je na tom pravdy. Řekněme, že si v poledne kolem dvanácté pomyslíte: „*Dneska už toho všeho mám plné zuby!*“ Ale to přece při podrobnějším pohledu nemůže být pravda už proto, že do té doby jste už určitě zvládli pár věcí, které vám nijak zvlášť zatěžko nepřišly. Například jste se osprchovali, nasnídali, nakrmili jste dítě nebo domácího mazlíčka anebo jste cestou do práce poslouchali rádio. Možná jste si kromě toho ještě i naplánovali něco na večer, něco, co vám nejen přijde snadné, ale bude vám dokonce příjemné, řekněme třeba, že hodláte sedět na gauči a dívat se na televizi.

Ať to obrátíte, jak chcete, věta „*Dneska už toho VŠEHO mám plné zuby!*“ neodpovídá tak docela pravdě, i když si toho sebeklamu hned nevšimnete. To, čeho si ale všimnete zcela jistě, jsou následky této nenápadné „lži“. Vyzkoušejte si to. Jen co si onu zmíněnou myšlenku necháte projít hlavou až do konce, cítíte, jak vás opouštějí síly a všechno se najednou zdá být mnohem namáhavější.

Jedna jediná myšlenka, přesně vzato jen jedno jediné slovo vede k tomu, že se vám práce zbytečně vleče. Může se dokonce stát, že se budete podvědomě „ulejvat“ a budete potřebovat kávu nebo cigaretu nebo si trochu zabrouzdáte na internetu, abyste se rozptýlili. Nebo se začnete zabývat úplně jinými věcmi, které sice člověku jdou od ruky, ale momentálně nejsou ani důležité, ani naléhavé. A pokud je někdo beztak už v časové tísní, tímto způsobem si navíc přidělá ještě výčitky svědomí, takže nálada mu tím spíš ještě klesne.

Jak se nechytit do pastí generalizace

Asi si to dokážete jen těžko představit, ale jakmile se vám podaří vyhnout se generalizacím a místo toho konkrétně pojmenovat,

co vás SKUTEČNĚ rozčiluje, můžete si ušetřit spoustu energie a také času. Jak by toto „konkrétní pojmenování“ mohlo vypadat, to bych vám rád předvedl na příkladu, který jsme si uvedli na začátku. Nabídnu vám nyní čtyři možné alternativy, které jsou zdánlivě všechny „pravdivější“ než generalizovaná myšlenka „*Dneska už toho VŠEHO mám plné zuby*“. Jistě se tyto „konkretizace“ nehodí pro každého, ale při dalším čtení vás určitě napadne i nějaký příklad, který by se dal použít i ve vašem běžném životě.

- Na tu schůzi dnes nemám vůbec náladu.
- Tomuhle telefonátu bych se nejraději vyhnul.
- Ta schůzka rodičovského sdružení dnes tedy zase trvá mnohem déle, než je nutné.
- Kruci, lednička je prázdná. Teď abych ještě po náročném pracovním dni vyrazil na nákup.

Možná si už při prvním čtení všimnete, jaká je to úleva, když jasně pojmenujete to, co vám zrovna vadí, místo abyste neuváženou generalizací všechno hodili do jednoho pytle a označili jako záležitost. Neboť nyní můžete (možná poprvé v životě) jasně vymezit, jak dlouho ta obtěžující záležitost skutečně trvá. Při zmíněném telefonátu to možná nebude ani deset minut, schůze a nákup jsou vyřízeny také většinou do 45 minut, a dokonce i ta schůzka rodičovského sdružení potrvá přinejhorším dvě hodiny místo hodiny a půl.

To je, podle okolností, pořád jen něco mezi 10 a 120 minutami, které nějak musíte překonat, ale ten ochromující pocit vám už rozhodně neotráví ani půl dne. Čím kratší je jasně definovaný čas, během kterého musíte udělat něco, do čeho se vám nechce,

tím snáze se vám podaří se potřebným způsobem motivovat. Protože je obrovský rozdíl, jestli člověk má VŠEHO plné zuby, nebo JEN musí zatnout zuby na příštích deset minut, kdy bude mít nepříjemný telefonický hovor. Když je to vyřízeno, pocítíte okamžitě výraznou úlevu a také máte hned zase více energie, díky čemuž pravděpodobně také budete marnit méně času útešnými, ale málo efektivními činnostmi.

Řešení našich problémů leží málokdy tam, kde je hledáme

Důvody, proč se lidé tak dlouho přepínají, až skončí s vyhořením, bývají často naprosto pochopitelné. Například to může být silný pocit zodpovědnosti vůči rodině, kolegům nebo také svým zaměstnancům. Roli hrají také finanční důvody, jako dluhy nebo platební termíny, a stejně tak i zakořeněné a zastaralé představy o tom, jak má vypadat skutečná práce.

Vím, o čem mluvím, protože v jednačtyřiceti letech jsem sám trpěl tak silným syndromem vyhoření, že jsem byl rozhodnut zahodit všechno, co jsem až do té doby vybuodoval. Můj strach z toho, že bych měl ještě jednou prožívat takovou depresi, jakou jsem měl již kdysi jako mladý muž, byl tak velký, že bych byl udělal téměř všechno, abych se zase cítil volný a bez starostí.

Ale měl jsem štěstí! Protože jsem narazil na lidi, kteří mě dokázali věrohodně přesvědčit, že z mé situace existuje východisko. Musel jsem ovšem být ochoten zpochybnit naprosto všechno, co jsem do té doby bral jako nezpochybnitelné a jediné možné. Protože jsem však už beztak byl připraven všechno zahodit, tento krok mi naštěstí nepřišel nijak zvlášť zatěžko. Co následovalo pak, bylo období učení a žasnutí, kdy jsem stále znovu zjišťoval, že řešení

svých problémů bych asi sotva mohl najít tam, kde bych je byl rád viděl.

Takže by ani nebylo nic divného na tom, kdyby se vám některé ze strategií, jež za chvíli představím, zpočátku zdály šílené, přehnané, nerealistické nebo dokonce absurdní. Alespoň mně to tak připadalo, když jsem o nich poprvé slyšel. Přesto jsem se do toho pustil a byl jsem v mnoha ohledech odměněn. Od té doby jsme spolu s kolegy dokázali tímto způsobem dostat z pasti vyhoření tolik lidí, že vám mohu jen doporučit, abyste to zkusili alespoň na pár týdnů. Protože, jak kdysi výstižně řekl Albert Einstein:

„Problémy se nikdy nedají vyřešit stejným způsobem uvažování, jako byl ten, který vedl k jejich vzniku.“

Naostřete si pilu

Nejlepší ochrana proti vyhoření spočívá v první řadě v tom, že identifikujete co možná nejvíce zlodějů energie a času a vyřadíte je. Někdy při tom bude nutné, abyste více či méně přestrukturovali své pracovní postupy. Jakmile o tom začnu mluvit, mnoho našich pacientů se v první chvíli vyděsí a couvne. A ještě než se vůbec dozvedí, jak by takováto restrukturalizace mohla vypadat, reagují nějakým dogmatem, jako třeba:

„V mém případě je to prostě tak, jak to je. Nějaké větší změny v současné době prostě nejsou možné!“

Pokud se nám pak přece jen podaří několik zlodějů energie a času úspěšně zlikvidovat, zní to většinou už docela jinak:

„Nikdy bych si byl nepomyslel, že to bude mít takový efekt. Teď už konečně chápu, proč jsem se celé ty roky tak dřel, aniž bych se k něčemu dopracoval.“

Někteří lidé jsou bohužel natolik v zajetí rutiny, že přehlížejí i ta nejjednodušší řešení. Den co den dál řezou tupou pilou, což je sice těžká práce, ale efektivní zrovna není. Pokud by si dopřáli chvíli klidu, došlo by jim, že by bylo chytřejší si tu pilu nabrousit, protože tím pak ušetří čas i energii.

Samozřejmě také „ostření pily“ vyžaduje čas. A čím více je člověk ve stresu, tím méně tohoto cenného zboží má, alespoň se mu to tak jeví. To, že se však toto vynaložené úsilí vyplatí a času pak budete mít více, je alespoň při pohledu zvenčí zřejmé. Nejinak to je, když se rozhodnete odhalit své osobní zloděje energie a času. Vědomě si hlídat, která dogmata, které generalizace a chyby v uvažování vám dosud stály v cestě a bránily vám žít hezky a uvolněně, sice zpočátku vyžaduje trochu času, ale je to dobrá investice, bez ohledu na to, zda je vaše vyhoření soukromé nebo pracovní povahy a zda jste zaměstnanec, osoba samostatně výdělečně činná nebo podnikatel. Než se však do toho dáme a naostříme i vaši pilu, je nutné provést poctivou inventuru.

Vyložte karty na stůl

Bezkonkurenčním spouštěčem číslo jedna zůstává v případě vyhoření nespokojenost v zaměstnání. Změnit něco k lepšímu se tady skutečně může podařit jen tehdy, když k sobě budete naprosto poctiví. Možná máte zaměstnání, kam jste kdysi nastupovali s velkým idealismem, ale dnes už vás jenom vyčerpává. Pokud

je váš plat už jen něco jako jakési bolestné, bylo by na čase tuto zlatou klec opustit.

Totéž platí, pokud se svým šéfem komunikujete již jen tehdy, když vám zase jednou vytýká nějakou chybu nebo požaduje další práci přesčas. Investujte svůj čas raději do několika dopisů, kterými oslovíte potenciální nové zaměstnavatele, než abyste jej trávili přesčasy, za které vám nikdo ani slušně nepoděkuje.

Pokud jste naopak sami zaměstnavatelem, můžete se konečně rozloučit s pracovníkem, který vám stále působí jen samé problémy. Je pravda, že najít dobrého zaměstnance může být výzva, ale je to výzva, která se rozhodně vyplatí, i když na to nejdříve budete muset vynaložit čas a peníze. Uvědomte si proto, že špatní zaměstnanci stojí nejen čas a nervy, ale otravují také atmosféru v celé firmě a v tom nejhorším případě kvůli nim odcházejí i ti dobří.

Kdo žije v nešťastném manželství, které existuje vlastně už jen na papíře, ten by si také již měl být delší dobu vědom, co ho připravuje o většinu životní energie. Už jste si někdy položili otázku, jak dlouho to ještě hodláte vydržet? Mnozí v takovém případě odpovídají: „Až bude splacená hypotéka“, nebo „Až budou děti velké“. Spočítali jste si, kolik by to ještě znamenalo let? Myslím, že život je příliš krátký na špatné vztahy, navíc máte přece být vzorem svým dětem. Kdo se nerozchází jen kvůli dětem, ten svým dětem mimoděk vštěpuje následující dogma:

„Milé dítě, až ve vztahu nebudeš šťastné a samo už budeš mít děti, bohužel se nesmíte rozejít. I kdybys z celé té situace mělo onemocnět, iluze o spořádané rodině má přednost.“

Skutečně jste přesvědčeni o tom, že tím pro své děti děláte to nejlepší? Pokud již delší dobu uvažujete o rozvodu, jenom vám k tomu chybí odvaha nebo nevíte, jak to máte udělat, nechte si poradit od nezávislého profesionála. Ať již to bude párový terapeut, psycholog nebo kouč – vztahová krize není něco, co byste museli zvládat sami.

Prověřte si své „hodnoty“ i to, kdo z nich co má

Zrovna jedna z nejužasnějších lidských schopností – empatie – se může stát největším prokletím. Někteří lidé jsou schopni s jistotou odhadovat, co potřebují ti druzí, současně ale jsou sami téměř neschopní se postarat o své vlastní potřeby. Může to znít překvapivě, ale jeden z hlavních důvodů, proč lidé v tom pravém slova smyslu „vyhoří“, je „slušné chování“.

Hodnoty jako ohleduplnost, skromnost, respekt, zdvořilost nebo pocit zodpovědnosti jsou bezesporu páteří každé civilizované společnosti, a ani já bych se bez nich nechtěl v žádném případě obejít. Dobré a ohleduplné chování však neznamená, že se musíte obětovat a nechat se využívat. Když například máte zaměstnance, kteří se neustále vyhýbají práci na úkor ostatních, nebo šéfa, který vás ždímá do poslední kapky, pak si tito lidé nezaslouží ani vaši loajalitu, ani váš pocit zodpovědnosti. I přátelům a příbuzným můžete někdy říct „ne“. Nemusíte nikomu dokazovat, že jste skvělý člověk. Sdílejte svůj čas a svou energii nejraději už jen s lidmi, kteří tento dar také skutečně umí ocenit a projevuji vám respekt a uznání, jaké si zasloužíte.

Tím, co člověku brání, aby na neuspokojivé situaci něco změnil, jsou ovšem ve většině případů zase jen falešná dogmata. Ten, kdo například pro svoji firmu neustále pracuje přesčas, aniž by

za to byl přiměřeně odměněn a oceněn, se s největší pravděpodobností řídí nějakým takovýmto dogmatem:

„Lepší práci nenajdu!“

Toto dogma je zvláště nebezpečné, protože je to zároveň i jakési proroctví, které se samo naplňuje. Kdo si namlouvá, že žádné uspokojivé a dobře placené zaměstnání najít nemůže, ten je pochopitelně ani nezačne efektivně hledat. Mnohem konstruktivnější a užitečnější by místo toho bylo následující tvrzení:

„Povolání znamená, že je člověk povolán. Musí přece existovat práce, která je pro mě ta pravá, a kdo hledá, najde!“

Kdo svoje zaměstnání nejen vykonává, ale cítí se k němu povolán, ten si také bude podstatně méně často stěžovat na nedostatek energie, protože mu práce bude připadat výrazně snadnější. I koníček se při troše kreativity a nasazení může stát povoláním, jak přesvědčivě dokazuje tento příklad z mé praxe:

Do ordinace k nám přišel třiačtyřicetiletý muž s akutním syndromem vyhoření. Pracoval jako zaměstnanec v jedné reklamní agentuře a stále více trpěl pod tlakem, který na něj vyvíjeli jak jeho šéf, tak zákazníci, které měl na starosti. Jeho někdejší práce snů zmutovala v noční můru a zároveň se kolem rojilo stále více ctižádostivých nováčků, kteří by byli ochotni převzít jeho místo za poloviční plat.

Při naší první schůzce jsem se jej zeptal, jestli je něco, pro co se ještě skutečně dokáže nadchnout. Ukázalo se, že vášnivě rád cestuje. Poznávání nových zemí a kultur jej naplňovalo takovou

radostí, že když o tom mluvil, doslova se mu rozzářily oči. Když jsem se ho však zeptal, proč tedy na tom nezaloží své povolání, záře rázem pohasla a následovalo toto svazující dogma:

„Tím se přece nedá uživit.“

Toto dogma bylo tak silné, že ho ještě nikdy nenapadlo, aby do vyhledavače na Googlu zadal: „Jak žít z cestování“, a to i přesto, že denně pracoval s počítači, sociálními médii a online marketingem. Tak jsem jej k tomu povzbudil, a on konečně přišel na to, že lidé, kteří píšou cestovatelské blogy, tedy na internetových stránkách informují o svých cestách, z toho mohou žít velice dobře. Příjmy těchto „tuláků z povolání“, kteří cestují všude po světě, se pohybují většinou mezi 2500 a 5000 euro, podle toho, jak pilně blogují. Když ještě vezmeme v úvahu, že ve většině zemí má euro podstatně větší kupní sílu než v Německu, mělo by navíc být jasné, že aby se takový blogger mohl věnovat svému povolání, ani se nemusí vzdát pohodlí.

Dotyčný muž, inspirován touto novou perspektivou, ještě téhož večera začal pořádat fotografie a videa, které nashromáždil na svých dosavadních cestách, a psát první kratší texty. Místo aby si zhrzeně nalil pivo a sedl si k televizi, pracoval teď skoro každý večer hodinku na svém vlastním cestovatelském blogu. Asi o devět měsíců později už jeho blog měl přes 30 000 sledujících a generoval příjmy mezi 800 a 1300 euro měsíčně. Když o dalších šest měsíců později jeho blogy poprvé vydělaly přes 2000 euro, podal v práci výpověď a věnuje se nyní už jen svému povolání. Syndrom vyhoření mimochodem zmizel již podstatně dříve. Jako by se rozplynul jen pár týdnů poté, co se rozhodl, že si vedle své