

Christian Stock

Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout





Poradce
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

O autorovi	9
Předmluva	11
1. Co je to vyhoření?	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
2. Rizikové faktory v zaměstnání	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

3. Rizikové faktory osobnostní	41
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
4. Jak se chránit před vyhořením	57
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
Použitá literatura	95
Doporučená literatura	97
Knihy z edice Poradce pro praxi	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

E-mail: 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:

- ▶ čím 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.



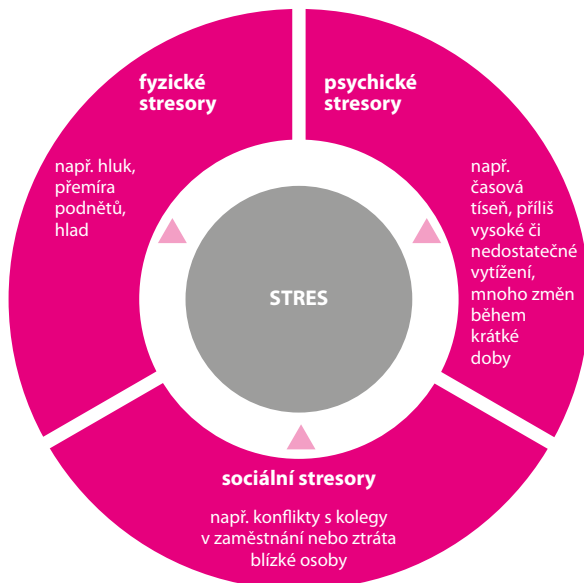
Příklad: Od dopravní zácpy k nervovému zhroucení

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

Jestli v nás uvedené stresory při společném působení vyvolají chronický stres, záleží na:

- » našem zhodnocení situace,
- » našich schopnostech tuto situaci zvládnout,
- » intenzitě a délce působení stresových faktorů.

Zhodnocení a zvládnutí

Reakce na stresové podněty jsou velmi individuální a do značné míry závisí na našem posouzení dané situace. Pokud budeme některý ze stresorů vnímat jako ohrožení a budeme přesvědčeni, že ho buď nezvládneme vůbec, nebo jen s obtížemi, spustí se v nás zátěžová reakce. Teprve potom vzniká stres. Z toho je patrné, proč lidé v podobných situacích nereagují stejně – záleží vždy na tom, zda v nich konkrétní situace vyvolává stres či nikoli.



Příklad: **Není to zase tak těžké**

Pan S. jezdí podobně jako pan V. z příkladu na str. 16 každý den autem za svými zákazníky. Je smířený s tím, že bez auta se neobejde. Cestou poslouchá zajímavé audioknihy, když se dostane do zácpy, snaží se prostřednictvím navigace najít vhodnou objížďku a schůzky si plánuje tak, že i když je občas provoz na dálnici rušnější, vždy přijede přesně.

Pan S. stresu nepodléhá, kdežto pan V. ano. Může se samozřejmě stát, že pan S. situaci vyhodnotí špatně a zbytečně se přetíží. V takovém případě bude také jednat pod vlivem stresu. Anebo panu V. může jistá situace připadat zpočátku nebezpečná, ale nakonec to zdaleka není tak zlé. Pan V. pak žádný stres nepocítí. Z toho je patrné, že problematika stresu je značně složitá a závisí na tom, jak situaci zhodnotíme, tedy na našem přístupu k ní. Psychologové v této souvislosti hovoří o schopnosti zvládat zátěžové situace, odborně nazývané *coping*.

K vnějším vlivům, mezi něž patří např. vysoká pracovní zátěž, se připojují vlivy vnitřní, konkrétně celková struktura osobnosti a charakter. Je-li někdo výrazně ambiciózní, je možné, že stres přímo vyhledává, a zdánlivě se cítí dobře jen v případě, že je maximálně vytížený. Pokud je však někdo spíše zdrženlivější povahy, snaží se stresovým faktorům pokud možno vyhýbat. Naše povahové rysy a způsob, jakým nás formovalo rodinné, společenské či

kulturní prostředí, rozhodují o tom, co v nás vyvolá stres, anebo nás naopak zanechá v klidu.

Intenzita a délka působení stresorů

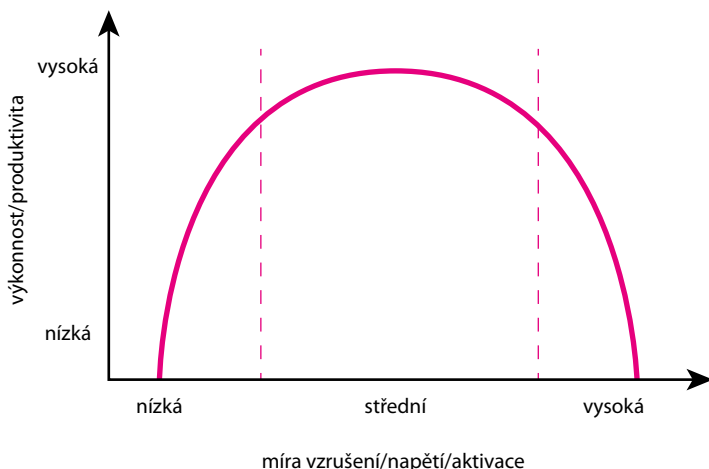
Také zde pochopitelně existují určité hranice. I člověk, který se dokáže se zátěžovými situacemi vyrovnat velmi dobře, může podlehnout stresu v případě, že je toho na něj moc, anebo je-li vlivu stresových faktorů vystaven příliš dlouho. V takovém případě lze hovořit o chronickém stresu – to znamená, že stresory působí na člověka nepřetržitě po delší dobu, aniž by dotyčný měl možnost se dostatečně zotavit. Dále připočteme skutečnost, že čím je stresový faktor intenzivnější (např. vážné onemocnění, úraz, fyzické napadení), tím nižší je schopnost jej zvládat a je tedy třeba počítat se stresovou reakcí. Současně by se také neměl podceňovat vliv každodenních maličkostí. V novějších výzkumech stresu se hovoří o tzv. *daily hassles*, což může být například zmeškaná tramvaj, dopravní zácpa, v níž uvízl pan V. z našeho příkladu (viz str. 16) atd. Jednotlivě jde pouze o drobné nepříjemnosti běžného dne, které však v souhrnu přispívají k celkové stresové bilanci každého z nás. Všichni dobře známe onu pověstnou poslední kapku – i méně intenzivní stresor může spustit mocnou reakci.

Rovnováha mezi nedostatečným a nadměrným vytižením

Je třeba říct, že i člověk, který se chrání a k problémům přistupuje s klidem, se může dostat do stresu. Jak je to možné? Může za to nevytíženost, anglicky *boreout*, neboli syndrom nudy. Z dosavadních zkoumání problematiky stresu víme, že existuje něco jako nedostatečné vytižení. Znamená to, že jedinec funguje na „nízké obrátky“, je znuděný a málo motivovaný. Jeho pracovní výsledky jsou neuspokojivé. Teprve při jisté dávce stresu dosahuje dobrých výsledků, cítí se motivován a stres vnímá jako výzvu. Je-li vystaven nadměrné zátěži, jeho výkon opět klesá. Z toho vyplývá, že chceme-li pracovat efektivně a kvalitně, je nezbytné udržovat poměr mezi vnitřním napětím, aktivitací a vzrušením v rovnováze, a tím se vyhnout jak syndromu nudy, tak syndromu vyhoření. Tento vztah znázorňuje graf na straně 19.

1.1.4 Rozdíly mezi vyhořením a depresí

Vzhledem k tomu, že se symptomy vyhoření a depresivních stavů částečně překrývají a existuje mezi nimi řada podobností, stanovují lékaři raději dru-



Yerkes-Dodsonův zákon: Vztah míry stresu a výkonu

hou z uvedených diagnóz. Pravdou je, že syndrom vyhoření v pokročilém stadiu lze od deprese odlišit jen obtížně. Kromě toho je třeba provést detailní anamnézu pacienta a zjistit veškeré zátěžové faktory, jež k vyčerpání vedly.

Řada autorů považuje vyhoření za zvláštní formu deprese. Přesto však mnohé nasvědčuje tomu, že burnout syndrom představuje v porovnání s depresemi daleko složitější problém. Jak již bylo zmíněno, projevuje se zejména vyčerpáním na několika rovinách, tedy charakteristickým vyhasnutím, jež je třeba odlišovat od stavů sklíčenosti, které jsou běžné při depresivních epizodách.

1.2 Hlavní příznaky syndromu vyhoření

Podívejme se nyní podrobněji na tři základní symptomy vyhoření – vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.

1.2.1 Vyčerpání

Postižený se cítí emočně i fyzicky vysílený. Každý zná průvodní jevy tělesné únavy. Co však znamená vyčerpání emoční? Existuje několik pojmů, jež tento stav vyjadřují přesněji (viz tabulka na následující straně). Jedná