

Jak předejít **syndromu vyhoření u manažerů?**



Ivana Štěrbová, DiS.

Koučka, kariérní poradkyně,
HR konzultantka

Žijeme ve velmi uspěchané době, která na nás klade obrovské nároky v pracovním i osobním a rodinném životě. **Opravdu za to však může doba? Co když je všechno trochu jinak? Ano, doba je rychlá, technologie pokročilé a konkurence obrovská.** Ať ovšem chceme nebo ne, nakonec záleží jen a jen na nás, zda všechno zvládneme.

Možná se vám zdá, že neustále někam spěcháte, řešíte nekonečnou řadu úkolů, ale kýžený výsledek se nedostavuje. Možná už jste dál a máte pocit, že nejspíš nikdy nepřijde a vaše práce nemá úplně smysl. Možná si uvědomujete, že vůbec nevíte, kam ve svém podnikání či na své pozici směřujete. Možná je pro vás obtížné donutit se k práci včas, splnit i jednoduchý úkol, který pro vás dříve býval automatický. Možná děláte často chyby, jste nesoustředění a nechce se vám nic řešit s kolegy či podřízenými. A možná jste ve fázi, kdy se vám nechce ani ráno vstát z postele. Pokud pocítujete některý z uvedených symptomů dlouhodobě, je pravděpodobné, že trpíte syndromem vyhoření – nebo se k němu nezadržitelně blížíte. Ať už je skutečnost jakákoliv, rozhodně byste varovné příznaky neměli podceňovat.

Co to je vlastně syndrom vyhoření?

Syndrom vyhoření se nejčastěji objevuje u lidí pracujících s lidmi (lékařů, psychologů, učitelů, ale také manažerů a ředitelů firem, na jejichž bedrech obvykle leží velké břímě). Jedná se o stav psychické a mentální vyčerpanosti, která většinou pramení z dlouhodobého stresu. O syndromu vyhoření hovoříme převážně v oblasti práce a podnikání. Často bývá charakterizován také nereálně nastavenými cíli v počátku vykonávání práce a následnou frustrací z nemožnosti dosáhnout kýženého výsledku.

Syndrom vyhoření můžeme rozdělit do několika fází, nicméně většinou nejsme schopni vědomě určit, kde se přesně v danou chvíli nacházíme. Často to dokážeme identifikovat až s odstupem, po propuknutí samotného vyhoření. Ve stručnosti se nej-

dříve jedná o fázi nadšení, kdy jedinec začínající v novém zaměstnání (podnikání, na novém projektu, pozici, ...) vstupuje do akce s obrovským elánem a nadšením. Dokáže věnovat práci prakticky všechny svůj čas a dochází k oslabení mezilidských vztahů a ztrátě či omezení koníčků.

Následuje fáze procitnutí a pochopení, že dané cíle a očekávání zřejmě nebudou naplnitelné. Ve fázi frustrace pak jedinec začíná znovu vnímat i důležitost ostatních složek života, začíná ho také smysl jeho práce, pracovní efektivita a životní rovnováha. V této fázi se však obvykle nedokáže vymanit ze zajetých kolejí, protože by se jednalo o jakousi vzpouru, kterou by pravděpodobně kolektiv neuvítal. Dochází tedy ke konfliktům, opakovaným hádkám a nespokojenosti.

Pokud jedinec setrvává beze změny v popsaném kolečku, dostává se do fáze apatie – tedy omezení činnosti a komunikace na nejnужnější mi-



Syndrom vyhoření je vážný stav, který není radno podceňovat. Pokud se objeví, je nutné situaci konzultovat s odborníkem, který poradí a nasměruje k jeho vyřešení.

nimum a vykonávání práce jen z povinnosti a kvůli finančnímu zajištění. Odtud už je pouze malý krůček k poslední fázi, samotnému vyhoření, kdy již jedinec neshledává ve vykonávání práce žádný smysl a může mít problém i docházet do kanceláře.

Co je to stres?

Jak už jsme zmiňovali, největším spouštěčem vyhoření bývá většinou stres. Jedná se o nepříjemnou vnější zátěž, která způsobuje napětí a ovlivňuje celý organismus. Nemůžeme říci, že by stres vyloženě negativní – naopak. Má celou řadu pozitivních dopadů, kdy nás podněcuje a stimuluje k vyšším a lepším výkonům, pomáhá nám růst a překonávat samy sebe. V tomto případě hovoříme o tzv. eustresu, tedy pozitivním stresu. Pokud je však organismus ve stresu dlouhodobě a nedochází ke všem přirozeným fázím stresové reakce, může jít o živnou půdu ke vzniku syndromu vyhoření.

Přirozenou stresovou reakci můžeme uvést na příkladu ze života manažera. Pro manažerskou práci je typické, že zahrnuje spoustu úkolů, kdy je nutné někomu něco vysvětlit, uvést na pravou míru, něco/někoho „prodat“ či diplomaticky, ale zároveň efektivně a spravedlivě vyřešit problém.

Celkem logicky je to práce velmi náročná na organizaci času a neustálé



přepínání mezi jednotlivými úkoly. Aby stresová reakce probíhala přirozeně, musí projít všemi svými fázemi. Před náročným úkolem vypukne v těle tzv. poplach, kdy se začnou vyplavovat hormony, zvýší se srdeční činnost, prokrví se všechny orgány a tělo se připravuje na náročnou situaci. Typický příklad představuje nervozita a nejistota před veřejným vystoupením, oznámením nepopulárních rozhodnutí apod.

Následně se organismus přesune do fáze adaptace, tzn. přizpůsobení se situaci/stresoru. Dochází k vyburco-

vání organismu a ke stimulaci pro podání stoprocentního výkonu. Tato fáze je nesmírně náročná, a tudíž ji provází obrovská ztráta energie. Tělo poté přechází do fáze vyčerpání a je nezbytně nutné, aby následoval odpočinek i doplnění ztracené energie.

Hrozbou dnešní doby (zvláště na náročných manažerských a vedoucích pozicích) je však fakt, že velice často opomíjíme a nerespektujeme poslední fázi stresové reakce – vyčerpání a následný odpočinek. Mnohdy rovnou přeskočíme do nové situace, načež opět skončíme pouze ve fázi adaptace. Pokud se nám to stane občas, zdravý organismus se s tím zřejmě vyrovná. Problém přichází v okamžiku, kdy dlouhodobě nenecháme stresovou reakci „doběhnout“ a pokračujeme v podávání obrovských výkonů bez patřičného odpočinku. Abychom ovšem nemuseli řešit samotné vyhoření, zaměřme se nyní na prevenci.

Jak se do podobné situace vůbec nedostat?

V první řadě bychom nikdy neměli zapomínat na rovnováhu v pracovním a osobním životě. Ve své praxi se často

Nejčastější projevy stresu – možné známky syndromu vyhoření:

- » tuhnutí šíje, bolest břicha, nervozita
- » bolesti hlavy
- » špatná nálada, podrážděnost, přecitlivělost
- » nesoustředěnost, roztěkanost, zapomnětlivost
- » přejídání/nechutenství
- » častá nemocnost
- » poruchy spánku / nespavost / nadměrná únava a spavost
- » ztráta důvěry ve vlastní potenciál
- » apatie, ztráta emocí / výbušnost, deprese

tip

Stresor je faktor, který v nás vyvolává stresové reakce. Může být vnější – jako nadměrný hluk, dopravní zácpa, veřejné vystupování, příliš mnoho práce atd. – i vnitřní, jako jsou nejrůznější strachy a obavy, situace související s nízkým sebevědomím apod.

setkávám, převážně u manažerů či ředitelů společností, s opomíjením právě této oblasti. Spadá do ní čas věnovaný rodině, dětem, partnerovi, popřípadě také širší rodině a přátelům. Při dlouhodobějším opomíjení dané oblasti mnohdy dochází k velkému narušení vazeb, které lze potom zpravidla jen těžko obnovit. Dále sem spadá čas na sebe sama, kam můžeme zahrnout například prostor na sport, četbu, volnočasové aktivity, ale také na osobní rozvoj a vzdělávání.

Učení a vzdělávání se působí velmi dobře jako psychické rozptýlení, jež přirozeně odvrací pozornost od stresorů a každodenních povinností. Naopak pohyb je aktivita fyzická, která je člověku od přírody přirozená. Bohužel v dnešním způsobu života využíváme přirozený pohyb jen velmi omezeně. Dříve, když jsme potřebovali jeden druhému něco sdělit, jsme museli poslat dopis, dojít do telefonní budky nebo dotyčného navštívit osobně. Všechny tyto činnosti vyžadovaly alespoň nějakou fyzickou aktivitu. Dnes vyfukáme číslo na mobilním telefonu z pohodlí kancelářské židle. Dokážeme tak vyřešit o hodně více záležitostí a pracovat velmi efektivně a rychle, nicméně se to opět odráží na našem zdraví a duševní pohodě.

Jsmo fyzicky málo vytížení a psychicky přetížení. Přirozený pohyb nám rapidně ubyl, a proto nezbývá než se mu věnovat cíleně a zařadit ho do našeho běžného programu – což

logicky klade další zátěž na každodenní organizaci času. Význam pohybu je však nesporný. Každodenní procházka, ať už cestou do práce, nebo večer s rodinou či kamarády, představuje doslova balzám na duši, kdy dochází k odreagování se a odpočinku po duševní stránce. Kondiční či vytrvalostní sport k těmto prožitkům přidává někdy i zdánlivě negativní emoce související s bolestí a fyzickým vyčerpáním. Tyto prožitky však ve výsledku bývají velmi posilující. Pomáhají nám být vytrvalejší, odolnější a posilují naši vůli.

tip

Z hlediska organizace času velmi vytížených lidí se jeví jako nejefektivnější například spojení dopravy do kanceláře s pohybovou aktivitou či nalezení vhodné volnočasové činnosti, kterou lze vykonávat spolu s rodinou či přáteli.

Dalším preventivním opatřením je eliminovat množství stresorů, tedy

situací, které v nás vyvolávají stresové reakce. Je proto velmi důležité si je uvědomovat a snažit se je ze života vypustit (je-li to možné), nebo se naučit pracovat s motivem toho, co v nás vyvolává stresovou reakci a následně příznaky. Nejde to samozřejmě lusknutím prstem a někdy to vyžaduje pomoc druhých. Pokud jste však velmi vytížení, časová investice do této oblasti se vám jistě vyplatí a odrazí se na vašem zdraví a duševní pohodě.

Rovněž se velmi vyplatí naučit se dobře plánovat svůj čas, umět delegovat úkoly a držet si hranice. Jedině tak se nedostanete do obvyklého kolečka, s nímž mě klienti velmi často navštěvují. Jeden ze scénářů je ten následující: „*Jsem zavalen/a prací, musím pracovat i po nocích, podřízení svou práci nedělají pořádně, domácnost mi padá na hlavu, jsem vyčerpán/á, nic nestíhám, hádám se s partnerem a jsem ne skutečně unavený/á.*“ Jedná se o tzv. bludný kruh, který je potřeba otevřít a najít cestu ven.

K dalším preventivním opatřením patří umět se pochválit, ale také pochvalu a uznání přijmout a užít si je. Většinou se například u žen setkávám s tím, že mají pocit, že cokoliv se jim



Chvilka pro sebekoučink – zkuste si odpovědět, ideálně písemně, na následující otázky:

- » Jaké situace ve mně vyvolávají stresovou reakci?
- » Co se mi při nich děje? Jak se to projevuje?
- » Která ze situací mě tíží nejvíce?
- » Co můžu udělat jinak, aby podobná situace nenastávala nebo abych se u toho necítil/a takto negativně?
- » Co udělám, aby se situace změnila (stačí vybrat 1–2 věci)?
- » Kdy to udělám / kdy začnu?

povedlo, není tak úplně jejich zásluhou, že se jednalo jen o šťastnou souhru okolností či jednoduše o náhodu. S tím souvisí i častý nepříjemný pocit, který si po skončení pracovního dne odnášíme domů. Z 10 naplánovaných úkolů se nám například jeden nepodaří splnit. Často tedy odcházejeme s pocitem: „*To byl den, zase jsem nic neudělal/a*“. Jedno z mých doporučení proto zní mít jednotlivé úkoly napsané a postupně si je odškrtnávat. Tento fyzický důkaz nás dokáže přesvědčit, že náš den byl vlastně produktivní, protože jsme splnili 9 úkolů z 10.

Jako další prevence stresu působí smích. Je prokázáno, že se dospělý člověk směje několikanásobně méně než dítě a že se muži smějí méně než ženy. Smích přitom blahodárně působí na psychiku, protože vyplavuje hormony štěstí. Ať už tedy děláme cokoliv, nikdy bychom se/to neměli brát tak vážně, abychom zapomněli na přirozený smích. A pokud nám přece jen není do smíchu přirozeně, navštívme třeba příjemnou komedii nebo seminář jógy smíchu – dokonce i nucený úsměv nám totiž dokáže navodit pocit štěstí a pohody.

Jako poslední doporučení bych ráda zmínila techniku „minutové stopky“. Využíváme ji ve chvíli, kdy cítíme, že jsme se ocitli ve stresové situaci a začínáme pocítovat stresové projevy. Tehdy je dobré pokud možno najít klidné místo, na minutu se zasta-

vit, zavřít oči, jakoby vystoupit ze své situace a podívat se na ni svrchu. Důležité je sám/sama pro sebe situaci analyzovat, uvědomit si, co konkré-

Velice často nerespektujeme poslední fázi stresové reakce – vyčerpání a následný odpočinek

ně ve mně tyto pocity/projevy způsobuje, vše si pořádně nazvat a zamyslet se, co s tím mohu v dané chvíli udělat,

abych s tím byl/a v pohodě. Ne vždy přijdeme na nějaké nové řešení, ale zcela jistě nám to pomůže k uklidnění, získání odstupu a zmírnění negativních dopadů stresových reakcí.

Pokud se přece jen objeví některý ze symptomů, který by mohl vést k syndromu vyhoření, je velmi důležité si uvědomit stresory, jež nám nepříjemné reakce způsobují. V orientaci může pomoci malé sebekoučovací zamýšlení: Provádějte jej vždy v klidovém stavu (nikoliv v rámci „minutové stopky“), abyste mohli situaci objektivně zhodnotit. Situace z minutové stopky vám však může dobře posloužit jako jeden z konkrétních příkladů.

Cítíte-li, že vám sebekoučovací otázky z jakéhokoliv důvodu nepomáhají, je možná na čase řešit situaci hlouběji. Nebojte se vyhledat pomoc odborníka. Pomoci vám může osobnostní kouč, psycholog či terapeut, který vás v případě potřeby navede dál správným směrem. ●

