

## Kdo vyhořel jednou, může snadno vzplát i podruhé

**Šéfové firem, kteří prodělali syndrom vyhoření, mnohdy opakují stejné chyby a opět se nechávají nezdravě pohltit prací.**

– TEXT – Eva Hniková – FOTO – Lukáš Bíba, Libor Fojtik, Košík.cz

**D**o práce přicházel první v pět hodin ráno, aby šel ostatním příkladem, a opouštěl ji jako poslední nedlouho před půlnocí. Někdejší ředitel společnosti Košík.cz Tomáš Jeřábek dlouhé roky pracoval velmi tvrdě a vše zvládal. „Myslel jsem si, že jsem nerozbitný. Ale nebyla to pravda, nějakou dobu už jsem jel na záložní baterky,“ říká. Nakonec ho dostihl syndrom vyhoření. Nejprve se léčil cestováním po Asii, pak pozměnil své životní zvyklosti, ale rozhodně nemá pocit, že by měl vyhráno. „Když jste jednou alkoholik, nemůžete se zcela vyléčit,“ popisuje. Sklony k vyhoření podle něj přetrvávají. „Může být snadné do toho spadnout znovu,“ myslí si.

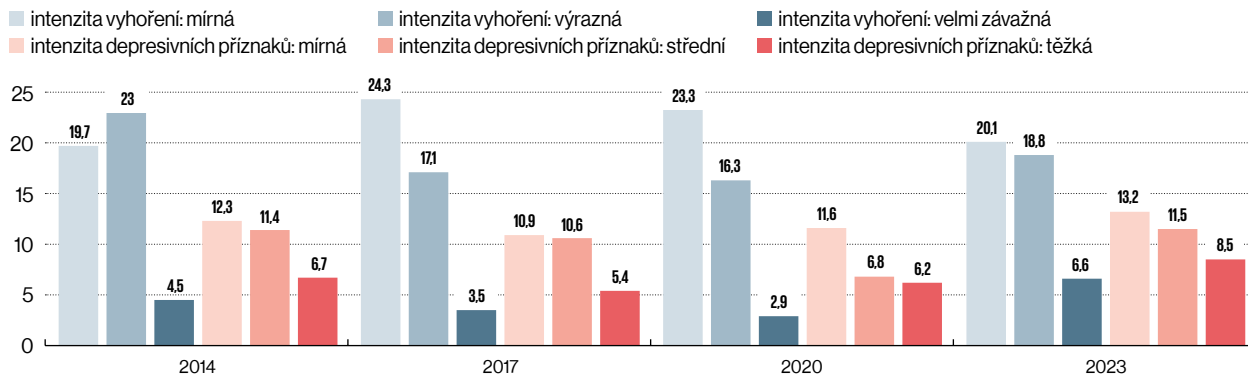
Syndrom vyhoření častěji podléhají lidé určitých profesí a osobnostních rysů. Pokud jsou postiženi jednou, mnohdy se nepoučí. A vyhoření je potká znovu. Když se nepříjemné zkušenosti chtějí napodruhé vyhnout, musí důsledně oddělovat práci od soukromí, vhodně relaxovat a doplňovat energii.

O zálučnosti syndromu vyhoření ví své i Simona Zábřžová, která nyní řídí firmu Soulmio zaměřenou na péči o duševní zdraví zaměstnanců ve firmách. Sama vyhořela už dvakrát. Poprvé u ní měl syndrom vyhoření spíše fyzické projevy, podruhé dopadl hlavně na psychiku.

Když Zábřžová šéfovala dárkové balicí službě Giftisimo a pracovala před Vánoci prakticky nonstop, záhy přišly zdravotní problémy. Zábřžovou začaly sužovat blokace páteře a záněty močového měchýře. Zůstala tedy doma na neschopence. Protože se necítila dobře ani po psychické stránce, přidala ještě psychoterapii. „Psychiatr tehdy stanovil, že mám syndrom vyhoření,“ vzpomíná. Fyzické nemoci byly jeho projevem. Doma nakonec Zábřžová musela strávit několik měsíců.

Jenže když se jí ulevilo, na nic se neohlížela a začala opět pracovat naplno. Tentokrát jako šéfka firmy Bushman obchodující s pánskou módou. „Podlehla jsem dojmu, že je syndrom vyhoření podobný jako neštovice,

### Výskyt syndromu vyhoření a depresivních příznaků (podíl respondentů v %)



Zdroj: Průzkum Psychiatrické kliniky 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice



**Čištění hlavy  
na cestách.**

„Jednoho dne jsem si prostě koupil jednosměrnou letenku do Asie a odletěl jsem,“ vzpomíná Tomáš Jeřábek.

když ho proděláte jednou, podruhé už nemůže přijít,“ říká. Ale to byla mylná představa. Vyhořela tak podruhé. Nepostihly ji fyzické obtíže, ale výhradně psychické problémy. „Začaly mi úzkosti, stahovalo se mi hrdlo, měla jsem žaludek na vodě, přicházely panické ataky,“ vzpomíná. Opět musela zůstat doma a chodit na psychotherapie. Když se dostala z nejhoršího, radikálně změnila svůj přístup k práci.

„Teď pracuju kratší dobu, ale snažím se dělat věci efektivněji. Vyhýbám se prokrastinaci, nejsem tolik na sociálních sítích,“ říká. Zábržové nejvíce pomáhá pravidelná sebereflexe, kdy se průběžně sama sebe ptá, co a proč dělá a zda to má pro ni ještě smysl. „Snažím se také posuzovat, zda vydaná energie odpovídá té přijaté,“ vysvětluje.

**Závislost na starých zvycích**

I další podnikatel, který před časem vyhořel, začal v poslední době trochu ztrácet ostražitost. Jeho příběh začal před deseti lety dramaticky. Ondřej Švrček, zakladatel společnosti Munipolis, která se zaměřuje na komunikaci samospráv s občany, si myslel, že má infarkt. Bušilo mu srdce, hůře viděl a špatně se mu dýchalo. Proto si zavolal záchranku. V nemocnici mu lékaři udělali základní vyšetření, ale žádný zásadní problém neobjevili. „Pak mi

**Podlehla jsem dojmu, že je syndrom vyhoření podobný jako neštovice, když ho proděláte jednou, podruhé už nemůže přijít.**

bylo pár týdnů lépe, ale po čase se obtíže zase vrátily,“ vzpomíná. Nikdo moc netušil, čím by mohly být způsobené. Záhadu nakonec rozluštil praktický lékař. „Jednou mi povídá, četl jsem o vás článek, vy toho nemáte málo. Zkuste si promluvit s psychologem,“ popisuje Švrček. Nejprve se tomu bránil, nechtěl si psychické obtíže připustit. Nakonec ale souhlasil.

Po terapiích a změně pracovních návyků se Švrčkovi ulevilo. „Přestal jsem dělat začátečnické chyby, kterých se dopouští spousta manažerů, když například odbavují e-maily večer z domova místo toho, aby opravdu odpovídali,“ říká. Jenže když se mu ulevilo, k některým svým zlovykům se opět vrátil. „Důvodů je více. Je to určitá závislost na starých zvycích,“ podotýká. Roli může hrát tlak okolností. Když musel Švrček řešit soukromé problémy,



neměl tolik času ani sil striktně dbát na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

### Učitelé a lékaři v ohrožení

U různých lidí se syndrom vyhoření může projevovat zcela odlišně. „Je to forma chronické únavy, kdy tělo už nereaguje na běžný odpočinek,“ říká psycholog Radek Ptáček, který působí na Psychiatrické klinice 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy. Dotyčný má dojem, že mu to nemyslí, je málo výkonný, cítí se v nepohodě, ale je i fyzicky vyčerpaný. „Pokud člověk chronickou únavu dlouhodobě neřeší, může se z ní vyvinout deprese, hrozí poruchy spánku,“ vyjmenovává profesor Ptáček. V oblasti fyzického zdraví pak únavy a přetěžování zvyšují riziko vzniku rakoviny, cukrovky, onemocnění srdce a řady dalších chorob.

**„Snažím se dělat věci efektivněji,“**  
říká Simona Zábržová, která prošla  
syndromem vyhoření dvakrát.

Syndrom vyhoření popsal v polovině 70. let minulého století americký psychoanalytik Herbert Freudenberger, který ho zaznamenal u dobrovolníků pracujících v oblasti paliativní péče. Zpočátku byli odborníci přesvědčeni, že syndrom vyhoření postihuje jen pracovníky v pomáhajících profesích. Jak ukázaly pozdější studie, může se objevit v jakémkoliv zaměstnání, ale třeba i u žen na mateřské dovolené nebo u studentů.

Syndrom vyhoření není nijak ojedinělý. Jeho výrazné nebo závažné příznaky se vyskytují asi u čtvrtiny populace. Vyplývalo to z šetření Psychiatrické kliniky Všeobecné fakultní nemocnice a 1. lékařské fakulty UK, které ve spolupráci s agenturou STEM/MARK probíhá pravidelně od roku 2014. Množství závažných případů vyhoření v poslední době narůstá – v roce 2000 se vyskytovalo u necelých tří procent respondentů, loni už skoro u sedmi procent.

Čím náročnější zaměstnání člověk vykonává, tím vyšší je riziko vzniku syndromu vyhoření. „Vzrůstá zejména u profesí, které jsou v kontaktu s lidmi, jako jsou například učitelé, lékaři nebo soudci,“ říká Ptáček. Jde podle něj zejména o pozice spojené s velkou zodpovědností, tlakem a vysokými nároky, mezi rizikové pozice patří zejména šéfové firem. Tam se podle šetření, které provedl profesor Ptáček s kolegy, vyskytují výrazné a závažné příznaky syndromu vyhoření až u 50 procent respondentů. Ke stejnému číslu došli i psychologové ze společnosti Coaching Systems.

**Odolnost vůči stresu  
se buduje celoživotně,  
první roky života, kdy si  
mozek zvyká na zátěž,  
jsou ale nedůležitější.**

### Žádost o pomoc není prohra

Ještě před pár lety se zakladatelé firem za své psychické problémy většinou styděli. Dnes mnozí o obtížích otevřeně hovoří, byť často až s odstupem. Říct si o pomoc neberou jako prohru. Podobně to vnímá původem český podnikatel

Jan Bednář, který v USA založil úspěšnou firmu ShipMonk zaměřenou na logistické služby (*viz rozhovor na str. 16*).

„Vítám, že dnes se o psychických obtížích mluví více než před deseti lety, kdy jsem vyhořel,“ podotýká Švrček. Podle něj je důležité, aby byli lidé schopní identifikovat první náznaky obtíží, hned situaci řešit a tím minimalizovat možné škody.

S tím souhlasí i spoluzakladatel online psychologické platformy Hedepy Martin Zdražil. „Teď už dokážu poznat ten moment, kdy se k vyhoření blížím. Je potřeba včas se zastavit, probrat to s terapeutem nebo s někým blízkým,“ říká. Sám vyhořel stejně jako Švrček zhruba před deseti lety, kdy začínal s podnikáním. „Přepálil jsem start. Práce mě strašně bavila. Snažil jsem se v každém projektu udělat to nejlepší, často na úkor sebe,“ říká.

Podle Ptáčka syndrom vyhoření ohrožuje zejména citlivé osobnosti s nižší odolností vůči stresu. Tato nižší odolnost je do značné míry dána geneticky. Zčásti se však člověk může vytrénovat. „Odolnost vůči stresu se buduje celoživotně, první roky života, kdy si mozek zvyká na zátěž, jsou ale nedůležitější,“ vysvětluje Ptáček. Podle něj je vhodné postupovat podobně jako v případech fyzické zdatnosti a odolnosti, kdy pravidelně sportujeme, vystavujeme se v rozumné míře chladu, nepohodlí nebo nedostatku. „Stejně bychom měli budovat mentální odolnost,“ vysvětluje s tím, že je potřeba zejména děti programově vystavovat nepříjemným situacím, aby následně zvládaly běžné nároky.

Je tak namístě nechat dítě, aby si samo řešilo běžné konflikty s vrstevníky. „I když je v nepohodě nebo uplakané, je vhodné dítě nechat, než aby rodič šel a vyřešil vše za něj,“ říká Ptáček. Stejně tak pokud dcera či syn zapomenou sešit do školy, nemá smysl běžet a donést ho. „Ať raději prožijí stres a získají odolnost,“ podotýká psycholog. Upozorňuje, že dávkovat si stres v malé míře a tím trénovat psychickou odolnost lze i v dospělosti.

Vedle citlivých osob jsou vyhořením více ohroženi lidé, kterým nechybí zodpovědnost. „Čím odpovědnější mají lidé přístup k plnění pracovních povinností, tím ohroženější jsou syndromem vyhoření. A to zejména pokud jim chybí zdravá dávka asertivity,“ myslí si Kristýna Králová z personální společnosti Hays.

### Hledání vyhořelých ve firmách

Jelikož vyhořelý pracovník může výrazně snížit výkon celé společnosti, firmy se u svých zaměstnanců snaží syndromu vyhoření předcházet. „Nic jiného než prevence nefunguje,“ říká Jana Vávrová z personální společnosti

Grafton Recruitment. Konkrétně může jít o jakoukoliv péči o wellbeing, podporu duševního zdraví, ale také správné zvládnutí komunikace na pracovišti. „Firmy takových kroků a aktivit podnikají čím dál víc. I osvěta je fajn, protože čím dřív se potenciální problém zachytí, tím je větší šance jej řešit a vyřešit,“ podotýká Vávrová.

„První pomocí při stresové zátěži a syndromu vyhoření je odlehčení a rozložení práce, případně delegování nebo změna pracovní náplně,“ říká psycholog Norbert Riethof za společnosti Coaching Systems. Dále doporučuje nácvik relaxačních technik a také diskusi nad smyslem práce a revizi životních hodnot.

Z průzkumu asociace ABSL, která v České republice sdružuje firmy z oblasti podnikových, IT a zákaznických služeb, vyplynulo, že programy na podporu mentálního zdraví poskytuje svým lidem již 60 procent těchto společností. Meziročně se jedná o nárůst o 15 procentních

inzerce

**TOP ZAMĚSTNÁVATEL**  
OBCHOD & ECOMMERCE  
2024

**DĚLÁM PRÁCI,  
KTERÁ DÁVÁ SMYSL**

Tvůříme aplikace  
pro výhodnější nakupování

**albert**  
STOJÍ ZA TO JÍST LÉPE

[www.albert.cz/kariera](http://www.albert.cz/kariera)

EK015746-2





**Obavy o zdraví**  
„nakoply“ k radikální změně životosprávy i spoluzakladatele a šéfa firmy STRV Lubo Smida.

bodů. Obsahovaly i o možnost svěřit se se svými problémy profesionálním psychologům či koučům. Právě tento benefit zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně, zejména pokud jsou anonymní a zaměstnavatel netuší, že byla daná pomoc využita. „Je důležité, aby se o všech těchto problémech otevřeně hovořilo a aby člověk byl schopný rozpoznat jejich příznaky nejen u sebe, ale i u lidí kolem,“ říká Jonathan Appleton, ředitel asociace ABSL.

### Sázka na jednosměrnou letenku

Pokud člověk přehlídí jemnější signály syndromu vyhoření, dostane se do fáze naprostého vyčerpání, kdy zažívá pocity beznaděje. Ztrácí kontrolu nad sebou a nad okolnostmi. Mohou se dostavit i vážnější zdravotní problémy. Dotyčný se často už neobejde bez odborné pomoci.

Mnohdy ale postačí jen trochu upravit své zvyklosti. Na sport jako prevenci dalšího vyhoření vsadil šéf společnosti TicketsGP Lukáš Chládek. „Začal jsem běhat. Víím, že když se pod dvanácti kilometrech vrátím, budu mít čistou hlavu,“ říká s tím, že běhá za každého počasí. Navíc se v průběhu pracovního týdne snaží rozumně kombinovat čas strávený s rodinou, sport a další relaxace.

Chládkův přístup považuje za vhodný psycholog Radek Ptáček. Jako prevence před vyhořením může podle něj posloužit třeba půl hodina sportu nebo meditace denně.

Ale vše je individuální. „Člověk by se o sebe měl průběžně starat, zdravě jíst, jasně oddělovat práci od běžného života,“ říká Ptáček.

Obavy o zdraví „nakoply“ k radikální změně životosprávy i spoluzakladatele a šéfa firmy STRV Lubo Smida. „Jakmile si člověk uvědomí, že jeho život není tak jistý, jak se zdálo, jdou změny dělat relativně snadno,“ říká. Před čtyřmi lety úplně přestal pít alkohol. „Spím v průměru osm až devět hodin a nedělám v tom moc kompromisů – z večerních akcí odcháším většinou jako první,“ vysvětluje Smid.

Při prodělání těžké formy syndromu vyhoření pomůže mnohdy jen radikální změna. „Když se totálně vyčerpáte, tak je často jediným řešením dát si několik měsíců volno nebo nastoupit do úplně jiného zaměstnání,“ říká Ptáček.

Po radikálním řešení syndromu vyhoření sáhl například Tomáš Jeřábek. „Jednoho dne jsem si prostě koupil jednosměrnou letenku do Asie a odletěl jsem,“ vzpomíná. Následně procestoval Thajsko, Kambodžu a Malajsii. „Měl jsem malý batoh, ráno jsem se podíval do mapy a vydal jsem se na místo, které mě zaujalo,“ popisuje Jeřábek, jak si čistil hlavu cestováním.

Pokud však dotyčný po návratu naskočí do starých kolejí, hrozí, že se se syndromem vyhoření v blízké době znovu setká. ■