

Obvykle vyhoří ti nejlepší

Zdroj: HRM 1/09, 28.1.2009, str. 50 - 53

text: Alena Kazdová foto: Radovan Miča

Tlak na výkon, stres, ne vždy dobrá firemní kultura spolu s osobnostními faktory vyvolávají i u nejlepších zaměstnanců syndrom vyhoření. O tomto fenoménu hovoříme s psychologem, psychoterapeutem doc. Dr.Phil. Vladimírem Hrabalem, který vyučuje na lékařské fakultě univerzity v Ulmu a který se ve svém institutu řadu let věnuje prevenci a terapii syndromu vyhoření. Poznatky o vyhoření z prostředí českých firem doplňuje MUDr. Jana Králová, kouč a HR konzultantka.



Co obvykle spouští vznik syndromu vyhoření?

Vladimír Hrabal (VH): Prakticky viděno, ohrožen vyhořením může být za určitých okolností každý, nesouvisí to ani s věkem či inteligencí nebo vzděláním, zkušenostmi apod. „Burnout“ vzniká, sejdou-li se určité osobnostní charakteristiky a vzorce chování jedince s konkrétními podmínkami ve firmě – společnosti, které vznik „burnout“ umožňují. V té chvíli dochází k přetížení organismu. Změny jsou patrné dokonce až na neurofyzilogické úrovni. V praxi to znamená, že dochází ke změnám metabolismu, změnám vnímání okolí a změnám chování. Z psychologického hlediska je „burnout“ velmi komplexní a diagnosticky ne vždy jednoduchá záležitost. Není to nemoc, ale syndrom, charakterizovaný souhrnem symptomů, které jsou vyvolány jak vnějšími, tak i vnitřními faktory.

Jana Králová (JK): Ve své práci se obvykle setkávám s vyhořením u velmi schopných manažerů, kteří delší dobu s plným nasazením pracují v pro ně nepříznivých podmínkách. Většinou to znamená, že nemají možnost dostatečně ovlivnit výsledky svého snažení. Například se věnují řízení velkého projektu, kde hlavního dodavatele vybral někdo jiný. Nebo už z povahy zadání je projekt odsouzen k neúspěchu.

Častá je taky situace, kdy nadřízení manažerů – zpravidla ředitelé společností – neposkytují dostatek kvalitní zpětné vazby a adekvátní odměny, například ve formě uznání, či pochvaly. Pracovník se pak ocitá ve vakuu, kdy na jedné straně pracuje doslova na plné obrátky a na straně druhé nevidí plody svého snažení.

Poměrně často potkávám manažery, kteří veškerou energii věnují společnosti, a díky tomu se jim rozpadnou rodinné vztahy, nebo dokonce ani nemají možnost vůbec nějaké vztahy navázat. Pak jsou pro vznik vyhoření vytvořené dobré podmínky.

Existují nějaké osobnostní dispozice pro vznik vyhoření?

VH: Z psychologie víme, že existují lidé s více nebo méně robustním nervovým systémem. Ti „méně odolní“ jsou citlivější na určité podmínky, vydrží i méně kritiky, ale to ještě neznamená, že lidé s robustnějším systémem jsou odolnější vůči vyhoření.

Je důležité vědět, že „burnout“ postihuje především velice schopné pracovníky. Ti se snaží podávat co nejlepší výkony a neselhat. Nejčastěji se „burnout“ podceňuje u vysoce postavených pracovníků – top manažerů.

Podle nedávno zveřejněného švýcarského průzkumu je postiženo 16 % těchto zaměstnanců. Obecný výskyt syndromu vyhoření se přitom pohybuje v průměru mezi 3 - 16% v závislosti na prostředí. „Burnout“ může přijít firmu draho, když zasáhne klíčového pracovníka. Jen jeho terapie i rehabilitace a případně zapracování nového pracovníka se odhaduje na sumu 390 tisíc švýcarských franků.

Konceptů vyhoření existuje celá řada. Prvotní vycházel z představy, že vyhořením jsou nejvíce ohroženi lidé, kteří pracují s lidmi a mají tendenci se příliš sociálně a emočně angažovat, jsou empatictí, obětaví a málo asertivní. Byli zkoumáni hlavně lékaři, zdravotní sestry, učitelé. Později se ovšem zjistilo, že k vyhoření může dojít ve všech oborech, pokud je člověk neúměrně zatěžován a je vystaven některým dalším nepříznivým vlivům.

Záleží pak na osobnosti člověka, jak dokáže zátěži odolávat. To uvádí i současná guru na syndrom vyhoření americká profesorka Maslachová, autorka knihy Pravda o syndromu vyhoření – Stres na pracovišti. Významnou roli ve vzniku „burnout“ hraje převažující osobní motivace pracovníka. Uvedu příklad výkonové motivace, která se skládá z potřeby podávat vysoké výkony a ze strachu z neúspěchu, z obavy ze selhání. Ti, kteří mají vysokou potřebu výkonu a zároveň nemají strach z neúspěchu, odolávají vyhoření lépe. Nové, náročné úkoly jsou pro ně motivující, ale nejsou přetěžující.

JK: A naopak lidé, kteří mají strach z neúspěchu a jsou zároveň velice ambiciózní, jsou v nevhodných podmínkách ohroženi více. Přijímají nové a nové úkoly nad svoje možnosti a první příznaky vyhoření před okolím skrývají. Jsou totiž „důkazem“ jejich selhání.

Například manažer, kterému nadřízený bezhlavě předkládá stále těžší výzvy, začne být unavený, nestíhá plnit své běžné povinnosti a všechno mu trvá daleko déle než obvykle. V duchu si pak říká: Ano je to tak, jsem neschopný, teď se to ukázalo. Nejsem s to splnit ani běžné zadání a ostatní to stíhají bez problémů.

Jaké jsou typické příznaky syndromu vyhoření?



VH: První příznaky jsou únava, a to i navzdory tomu, že má dotyčný často pocit, že jí i spí dostatečně. Postupně se přidává emocionální únava a podrážděnost, pracovník začíná jinak vnímat kolegy či zákazníky. Má pocit, že ho obtěžují, jenom mu ztěžují práci a chovají se nekooperativně až nepřátelsky. Je stále častěji mrzutý, cynický až agresivní. K tomu se druzí subjektivní pocit vlastní nevykonnosti.

Reakcí na to je snaha pracovat ještě více, čímž se ale symptomy „burnout“ stupňují. Přidávají se i zdravotní potíže, častá nachlazení, infekce, někdy fyziologické poruchy jako bušení srdce, nechutenství, bolesti zad a hlavy a řada dalších. Postupně se snižuje i objektivní výkonnost. V pozdním a chronickém stadiu se může „burnout“

rozvinout až do psychického onemocnění různé závažnosti. Ve své praxi se pak často setkávám s lidmi, kteří trpí úzkostmi, depresemi, či jinými psychickými poruchami. Hodně proto záleží na tom, jak dlouho byl nerozpoznán a neošetřován.

JK: Nejblíží spolupracovníci i zákazníci nás štvou, někdy máme problém je i jenom vidět. Odkládáme schůzky i povinnosti. Zároveň můžeme být odporní sami sobě, protože nic nestihnáme a nechováme se tak, jak bychom chtěli. Když chceme relaxovat, už nezbývá síl. Přijdeme domů a jenom zíráme. Reagujeme „na první našlápnutí“ a konflikty kolem nás se množí. Únava je dlouhotrvající, v noci se často budíme a hlavou se nám honí myšlenky na práci. Lidé o tomto stavu často říkají: Jsem k smrti unavený, vyždímaný, bez energie, jsem politická mrtvola. Ti, kteří si už vyhořením prošli, o sobě mluví jako o ptácích, kteří vstali z popela.

U nás se dosud prevence vyhoření moc vážně nebere. Německo má přece jen delší tradici v behaviorální psychologii i pracovním lékařství. Můžete čtenářům, pane docente, přiblížit, jaká je situace s prevencí a terapií u vás?

VH: V Německu působí velké množství koučů a psychoterapeutů, kteří pracují jak jednotlivě, tak i v institucích, a kteří se přímo specializují na problematiku „burnout“. Funguje tam i asociace sdružující lidi, kteří si již sami prošli vyhořením. Je to iniciativa, která se zabývá zejména osvětou a šířením informací o tomto jevu a odkazuje také na možnosti pomoci v akutních případech.

K vyšší efektivitě při léčbě psychických chorob jako následku „burnout“ pomohlo i přijetí psychoterapeutického zákona v roce 1999, který umožňuje odborné vyšetření a specializovanou psychoterapeutickou pomoc v rámci zdravotního systému.

Díky tomu všemu mají firmy i jednotlivci větší povědomí o syndromu „burnout“, o možnostech jeho prevence a léčby. Řada firem pokládá „burnout“ za výrazné riziko pro jejich další rozvoj a věnuje se mu proto mimořádná pozornost. Vědí, že ohrožení bývají nejlepší pracovníci a že takový „burnout“ se může odrazit na prosperitě firmy.

Je tedy běžné, že každý exponovaný zaměstnanec má z důvodu prevence a včasné intervence nárok na kouče, či psychoterapeutickou podporu a péči.

Kdy stačí nasadit koučování a kdy je potřeba zásah psychoterapeutický nebo dokonce spolupráce s psychiatrem?

JK: Syndrom vyhoření zahrnuje až 130 příznaků, které se v čase postupně vyvíjejí k prožitkům úzkosti, strachu, deprese a neschopnosti koncentrovat se na práci. Tyto mohou pak být, jak jsme již zmiňovali, projevem různě závažné psychické choroby. V takovém případě je na místě odborná psychoterapeutická pomoc. Na méně rozvinutá stadia nebo na prevenci je vhodný specializovaný koučink.

VH: Někdy je výhodné použít kombinaci psychoterapie a koučování. Dám příklad ze své praxe. Měl jsem klienta, čtyřicetiletého, profesně vždy velice úspěšného muže, který se osamostatnil a založil se svým kolegou firmu. Kvůli své nové práci se přestěhoval do většího města a snažil se svoji společnost dobře uvést. Pracoval až čtrnáct hodin denně, redukoval všechny své mimopracovní aktivity, osobní kontakty a čas pro rodinu.

Firma sice začínala pomalu prosperovat, mezi partnery však vznikaly stále častější konflikty ohledně koncepce a rostl tlak ze strany rodiny. Manželka, nespokojená a osamocená v novém městě, mu vyčítala, že ji donutil se přestěhovat a že rodinu zanedbává. Klient, člověk s potřebou harmonických vztahů, se dostával do bezvýchodné situace – jak ve firmě, tak v rodině.

Po dvou letech začal mít zdravotní potíže. V noci bušení srdce, nespavost a postupem času panické strachy. Lékař ho vyšetřil, nic neshledal a poslal ho k psychiatrovi, který mu diagnostikoval “burnout” a doporučil mu léky a psychoterapii. Klient medikamenty odmítl a obrátil se na mě. Psychoterapeutická práce s klientem byla zaměřena především na problematiku panických strachů. Paralelně jsme se zaměřili na trénink vytipovaných sociálních dovedností.

Není ale mnohdy lepší původní práci opustit a začít jinde?

VH: Někdy rozhodně ano, ale i to je individuální. Mohu k tomu uvést jiný zajímavý případ z mé praxe. Mladá vysoce inteligentní IT konzultantka se po skončení studia velice rychle zapracovala v známé IT společnosti. Po několika měsících se stala vedoucí významného projektu a zvládala tuto práci velice úspěšně, ale s vysokým vypětím a častými přesčasovými hodinami. Společnost ji ukládala čím dále více úkolů. Tato důvěra ji těšila. Když už jí práce tak říkajíc přerůstala přes hlavu, nedokázala odmítnout nové úkoly. Její vynikající výkony začaly být brány za samozřejmost. Bludný kruh se uzavřel: snaha pracovat rychleji a více, aby dosáhla uznání, se stala překážkou k tomu, odevzdat kvalitní výstupy.

Zbývaly jenom dvě špatné alternativy: buď pracovat pomalu a perfektně, a mít pocit, že zklamává společnost, nebo rychle, s pocitem, že odevzdává nekvalitní práci. Vydržela takto pracovat dva roky. Jednoho dne však přišla do práce, sedla si před počítač a rozplakala se. Nebyla schopná ničeho. Její psychika se zhroutila.

Psychoterapie probíhala mimo pracovní proces. Klientka se po celou tu dobu nacházela v nemocenském stavu. Po šesti měsících se do práce vrátila, ale ne už na své původní místo vedoucí, ale jako členka týmu a to formou postupného začleňování. Prvních čtrnáct dnů pracovala dvě hodiny denně a až za tři měsíce začala pracovat na plný úvazek. Firma jí dává možnost, aby se sama rozhodla, co dál.

Jestli ve firmě zůstane, je otevřený. Stále totiž v sobě nese obavu, aby znovu neselhala. Z mých zkušeností mohu říci, že v některých případech trvá i léta, než se člověk po prodělaném těžkém „burnout“ zase vrátí do práce.

JK: Myslím si, že vyhoření je v některých prostředích tak častý jev, že pokud bychom se ho rozhodli řešit změnou pracoviště, zůstali by některé provozy prázdné...

Doba je taková, že určité symptomy vyhoření prožil snad každý. Být unavený, nestíhat práci, mít bolesti zad či hlavy, budit se v noci, se stává standardem.

Velmi proto záleží na tom, jak se právě firma k problému postaví. Jak jsme již zmínili, vyhořívají nejlepší, a proto by bylo velmi drahé nechat věci dojít tak daleko, aby pracovník musel odejít. Efektivní zásah ze strany nadřízeného, či personálního oddělení udělá divy.

Mám nyní např. klienta, kterého koučuji na požádání jeho přímého nadřízeného – majitele společnosti. Všiml si totiž, že se jeho podřízený nedokáže vyrovnat s růstem společnosti. Bral si na sebe stále více úkolů, nedokázal je delegovat, utápěl se v mikromanagementu a stával se stále více nevrlym a neschopným se domluvit. Jako klíčový člověk silně ovlivňoval chod celé firmy.

Součástí koučování je v tomto případě i dohoda na nové roli, na nové pracovní pozici, kterou bude manažer ve společnosti zastávat. Je ušita přímo klientovi na tělo. Firma mu umožnila stát se specialistou na konkrétní činnosti a řízení spolu s vedením agendy dostal za úkol někdo jiný. Manažera teď jeho práce mnohem víc naplňuje, není chronicky přetěžovaný situacemi, které ze své povahy není schopen efektivně řešit. Pro společnost je toto řešení samozřejmě rovněž velmi výhodné.

Jak se v tomto případě podařilo celkem včas syndrom vyhoření poznat?

JK: Majitel společnosti je osvědčený člověk, který si všímá svých spolupracovníků. Umožnil mi analyzovat popisy práce, procesy i kulturu společnosti. Manažer jako velice inteligentní, přímý člověk, kterému leželo dobro firmy na srdci, byl a je schopný zapojovat se do procesu koučování a pracovat na sobě. I samotná edukace u takto motivovaných lidí udělá mnoho. Myslím však, že nejdůležitější byla dohoda na cíli koučování: najít řešení, které bude dobré pro obě strany – pro firmu i pro manažera.

Je vůbec možná prevence syndromu vyhoření? Pokud ano, jaké jsou její metody?

VH: Prevence syndromu „burnout“ je nejen možná, ale i velmi důležitá. Provádí se jednak na základě analýzy prostředí společnosti z hlediska zdrojů a stupně ohrožení jejich pracovníků a realizace odpovídajících změn a jednak na základě již zmíněného specializovaného koučinku.

Ten spočívá v důkladné znalosti projevů, vzniku, a průběhu „burnout“, v analýze stupně ohrožení u jednotlivých pracovníků, v dovednosti identifikovat osobnostní zdroje ohrožení daného pracovníka a samozřejmě v metodách rozvoje odpovídajících specifických postojů a dovedností.

Opět se vracíme k významu pracovních a organizačních poměrů, ke kultuře firmy.

Co by měla firma z důvodu prevence vyhoření rozhodně udělat?

JK: Měla by věnovat pozornost pracovním a organizačním podmínkám. Lze je shrnout do několika bodů:

1. Množství práce kladené na zaměstnance má odpovídat jeho schopnostem a dovednostem.
2. Pracovník má mít možnost ovlivňovat svou práci a její výsledky.
3. Odměna má být relevantní, neměla by scházet zpětná vazba, pravidelné hodnocení, pochvala, uznání. Zaměstnanec má vědět, jaká je jeho role ve společnosti.
4. Firma má znát a vycházet vstříc potřebám zaměstnanců.
5. Pro zaměstnance je důležité, aby jejich firma byla vážená, měla prestiž či jméno na trhu. V ideálním případě jsou hodnoty, které uznává pracovník, totožné s hodnotami firmy.
6. Velmi důležitý je respekt a férovost ve vzájemných vztazích zaměstnanců.

Objevují se ve vaší klientele v souvislosti s „burnout“ i personalisté?

VH: Ano, protože je to velmi náročná a riziková profese. Personalista je často ve firmě jako mezi mlýnskými kameny. Kouč mu může poskytnout potřebnou oporu, nezávislou zpětnou vazbu a bezpečný prostor k testování efektivnějšího chování.

Dali jste se dohromady na základě profesního zájmu o „burnout“ a stres s tím, že chcete rozvinout v obou zemích profesionální spolupráci – pomáhat ve firmách řešit tyto věci. Jak?



JK: Zjistili jsme, že se naše zkušenosti velmi dobře doplňují. Vladimír se může opírat nejen o práci ve výzkumu vyhoření na lékařské fakultě, ale i o zkušenosti z koučování pracovníků a psychoterapie v případě psychických následků vyhoření ve svém institutu. Já se více zabývám firemními podmínkami a projevy syndromu vyhoření na pracovištích a mám tak zkušenosti s koučováním v této oblasti.

Společně jsme schopni diagnostikovat míru vyhoření u jednotlivců i týmů a poskytnout firmám patřičné informace a zpětnou vazbu o tom, co mohou změnit, aby k rozvoji příznaků vyhoření nedocházelo.

VH: Institut, který jsem v Ulmu před deseti lety založil, nese jméno Transferinstitut.de. Toto jméno je zároveň náš program a cíl: transfer odborných, výzkumných a klinických poznatků do praxe. Spoluprací s Janou se otevírá nová dimenze tohoto transferu – dimenze interkulturální. Metody a postupy ověřené v Německu přenášíme po citlivé adaptaci do českých podmínek a opačně.