



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

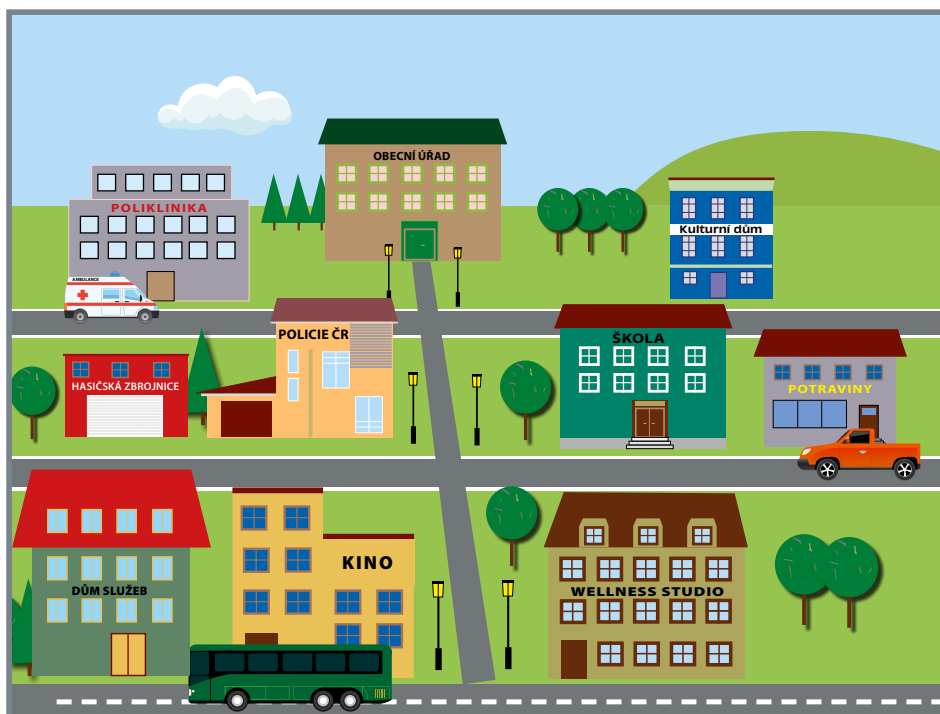
**SMO**  
SVAZ MĚST A OBČÍ ČESKÉ REPUBLIKY

**ESO**  
efektivní správa obcí

# Antistres, prevence syndromu vyhoření

## aneb Jak zabezpečit stabilní výkon zaměstnanců veřejné správy

PhDr. Mgr. Iva Moravcová



Leden 2023

## Obsah

I. Úvodní slovo	5
II. Poděkování	5
III. Základem je životospráva a biorytmy	6
IV. Vztahy, komunikace, asertivita	13
V. Jak se stres promění v chorobu těla – psychosomatika	18
VI. Komu hrozí syndrom vyhoření	20
VII. Příznaky syndromu vyhoření	25
VIII. Duševní hygiena jako tělesná a duševní rovnováha	26
IX. Sladění profesního a osobního života	31
X. Třináct kroků úspěšných lidí po příchodu do kanceláře	36
XI. Deset antistresových rad	41

## Medailony autorů

### **PhDr. Mgr. Iva Moravcová – autorka skript a poděkování**

Je psycholožkou se specializací na psychologii práce, které se věnuje přes 25 let svojí praxe. Studovala na Karlově univerzitě v Praze Filozofickou fakultu, má tři specializace: psychologie klinická, psychologie práce a dopravní psychologie. Prvních deset let praxe se věnovala v korporátní oblasti personalistice, kde pracovala v manažerských pozicích, od roku 2000 podniká, v roce 2004 založila společnost IQI – Individual Quality Increase s.r.o., externě přednášela management na ČVUT Praha z pohledu psychologie, dříve i na VŠE.



Působila jako interim HR ředitelka pro Ministerstvo vnitra ČR a Ministerstvo dopravy ČR.

Specializuje se v psychologii práce na osobnostní screening, celý proces života zaměstnance ve společnosti, mentoring, koučink, tréninky soft skills až po personální projekty a externí řízení lidských zdrojů formou interim managementu. Je certifikovanou auditorkou pro oblast HR, což jí opravňuje realizovat HR audity. Je certifikovanou mediátorkou Asociace mediátorů ČR.

Během více jak 25leté praxe zastávala řadu top manažerských pozic především v oblasti řízení lidských zdrojů, realizovala celou řadu významných HR projektů ve velkých i menších společnostech i na ministerstvech, zpracovala dva evropské projekty, které byly schváleny a za účasti Ivy Moravcové realizovány. V rámci spolupráce s Českou advokátní komorou připravovala advokáty pro mediaci.

Dlouholetá praxe i praktické zkušenosti byly zúročeny jmenováním 1. soudní znalýnyní v ČR pro odvětví psychologie se zvl. specializací psychologie práce, managementu a personalistiky, psychologie dopravy.

### **Mgr. Radka Vladyková – autorka úvodního slova**

Absolvovala Metropolitní univerzitu Praha, bakalářské studium ve studijním programu právní specializace v oboru veřejná správa v roce 2014 a dále v roce 2016 studijní program Mezinárodní teritoriální studia, obor Evropská studia a veřejná správa, kde získala tituly Bc. a Mgr. V průběhu studií na MUP absolvovala certifikovaný kurz



Státní kontrola a ostatní kontroly ve veřejné správě zakončené zkouškou v roce 2016. V rámci dalšího vzdělávání absolvovala v roce 2018 akreditovaný výcvik Řešení konfliktu technikou mediace. V roce 2014 byla zvolena do funkce starostky města Jeseňnice v okrese Praha-západ. Pro výkon veřejné funkce byla dlouhodobě uvolněna z funkce provozní ředitelky společnosti Master Mariner, s.r.o., provozovatele restaurací Nordsee v ČR. Od roku 2019 je výkonnou ředitelkou Svazu měst a obcí České republiky. Každodenní práce Svazu je zaměřena především na legislativní činnost ve všech činnostech výkonu územní samosprávy. Svou pozornost směřuje i do

zahraničí. Spolu s dalšími asociacemi se snaží ovlivňovat podobu evropské legislativy a politik ve prospěch měst a obcí.

## I. Úvodní slovo

**Mgr. Radka Vladyková**

Ředitelka SMO ČR

V současné době, poznamenané epidemií koronaviru a s tím souvisejícími turbulentními změnami dosavadního pracovního, ale i osobního života, ať již např. omezením volného pohybu osob, nemožností či omezením setkávání, důrazem na vzdálenou práci, zavřením škol a školek, což přineslo dosud nepoznané problémy sladění rodinného života a nutnosti např. v jedné domácnosti pracovat a zároveň zabezpečit výuku dětí, se ukázalo, že pro efektivitu zaměstnanců a jejich vykonávaných činností, je potřeba se zabývat mimojiné i předcházením stresových situací popř. dokonce až následnému syndromu vyhoření zaměstnanců.

Tato publikace si klade za cíl dát manažerům, resp. vedoucím pracovníkům obcí, měst a krajů určitý „návod“ jak předcházet stresovým situacím, popř. jak takové situace rozpoznat, a pokud již nastanou, jak napomoci zaměstnancům takové situaci řešit.

Pokud vedoucí zaměstnanci budou schopni eliminovat vznik stresových situací, popř. budou schopni již nastalé situace vyřešit či alespoň pomoci zaměstnancům je řešit, celý jejich pracovní kolektiv bude spokojenější a efektivnější, což ve svém důsledku povede ke zlepšení výkonu veřejné správy pro občany.

## II. Poděkování

Současnost je charakteristická zrychlením ve všech oblastech života, především díky moderním technologiím a převodu mnoha řešení do IT aplikací.

Toto zrychlení je u některých jedinců doprovázeno stresem, který nevymizí, proto je potřeba se o stresu něco odborného dozvědět, nemusí být vždy škodlivý a je trendem učit zaměstnance se stresem pracovat, předcházet mu a včas rozpoznat příznaky, které vedou k syndromu vyhoření.

Základní prevencí stresu je dobré manažerské vedení, organizace práce a systematizace profesionálních činností, které eliminují chaos, který je jedním ze stresorů. Dalšími stresory jsou různé patologické jevy chování na pracovišti, nekomfort vyplývající ze soukromého i pracovního života, ale významným stresorem pro naše tělo je i nedobrá životospráva, narušené biorytmy a celkově nezdravý životní styl.

SMO ČR si tyto skutečnosti uvědomuje a těmito skripty chce pomoci zaměstnancům zorientovat se v problematice a pomoci jim předcházet syndromu vyhoření a eliminovat stres.

### III. Základem je životospráva a biorytmy

Je potřeba si uvědomit, že celé naše tělo je složeno z buněk a ty jakou soukolí, když fungují bezchybně, pak i naše celé tělo a jednotlivé jeho části a orgány pracují perfektně. Po dokonalosti funkčnosti svého těla touží téměř každý člověk, proto je potřeba jednotlivým buňkám věnovat náležitou pozornost, a to formou životosprávy a biorytmů, které ovlivňují funkčnost buněk a tím i funkci celého našeho těla.

V rámci prevence syndromu únavy a vyhoření začínáme vždy řešit životosprávu jako první základní stavební částici. Vždy je to první otázka, kterou klientům pokládám. Jak žijí a jak se stravují. V mé praxi se to osvědčilo. Když ke mně přijdou lidé ve zbědovaném stavu, nejprve je třeba, aby se dostali do lepší kondice. Až pak přejdeme k jemnějším nuancím jejich života. Nemůžeme společně překonávat životní obtíže, pokud jsou zničení a bez energie. Nemůžeme filozofovat, dokud jsme nevyřešili základní věci, a to je jejich energie a vnitřní síla pro překonávání většinou špatných návyků, které jim navozují únavu.

Občas s tím mají lidé problém – přijdou za mnou jako za psychologkou a já se jich ptám, co jedí. Musím je přesvědčit, aby mi věřili, že životospráva a biorytmy jsou základ, na němž lze pak budovat další patra.

A velmi často se dozvím, že první věc, kterou do sebe po ránu vpraví, je káva. A to až v práci. Co znamená pro náš organismus, když si po ránu nedáme nic a v práci kafe? Řekněme, že jdeme mezi desátou jedenáctou spát a dopřejeme si těch lékáři doporučených osm hodin spánku. To znamená, že můžeme v pohodě vstávat mezi šestou a sedmou ranní. Tou dobou je naše tělo hladové a potřebuje nastartovat. Organismus je jako stroj. Potřebuje palivo, každá buňka potřebuje pořádnou dávku výživy, kterou zabezpečí voda, kyslík, glukóza, enzymy, minerály, vitaminy.

Stav psychiky je obrazem toho, jak žijeme a jak jíme. Psychický stav kopíruje stav z našeho vnitřního fyziologického prostředí. Když tedy ráno nedáme tělu palivo, nemá energii, aby optimálně „běželo“, tak optimálně nepoběží ani naše psychika.

Ráno se tedy musíme nasnídat. Nejlepší snídaně je samozřejmě taková, kterou můžeme vnímat jako takové ranní pohlázení, jež si užijeme. Ale i když se stane, že nám snídaně z různých důvodů potěšení zrovna nečiní – nemáme na ni třeba náladu –, musíme své tělo zkrátka respektovat jako onen zmíněný stroj, který potřebuje energii.

Proto je dobré o snídani přemýšlet.

Z praxe mám poznatky, že hodně zaměstnaný člověk by měl plánovat až na tři dny dopředu, co bude mít k jídlu, a podle toho si dopředu nakoupit, aby nemusel experimentovat s nějakým potravinovým provizoriem nalezeným na dně prázdné lednice nebo v zadním regálu ve spíži.

Dalším druhým významným zastavením během pracovního dne je čas na oběd, ten je také třeba dodržet. Ale měli bychom si dávat pozor, aby nebyl moc těžký, obzvlášť pokud pracujeme duševně. A nakonec dne nás čeká nějaká odlehčená večeře. Ale pozor, mezi tím jsou svačiny. A opět je dobré už ráno myslet na to, co budete mít během dne k svačině. Abyste si z nouze a z hladu nekoupili sušenky, bagety, buchty, které vašemu tělu nijak neprospějí, jen „zacpou“ ten pocit hladu.

Souběžně s tím vším je samozřejmě naprosto nezbytné přijímat dost tekutin.

Zejména duševně pracující lidé často uvádějí, že odpoledne často či pokaždé cítí velkou únavu. A právě na této únavě se ten nedostatek tekutin výrazně projevuje. Doporučuji proto klientům, aby využívali různé pomůcky, které jim budou pořád připomínat, že mají PÍT. Kdo jezdí hodně autem, necht' si umístí někde vedle sebe láhev vody. Ne velkou, jedenapůllitrovou, z ní se špatně pije a je nutné ji pokaždé odšroubovat a zašroubovat. Dejte si tam tu menší, sportovní, s hubičkou na pití. A počítejte s tím, že hodina jízdy = jedna vypitá půllitrová láhev vody. Když máte jednání, neodmítejte vodu a nealko nápoje a neostýchejte se pravidelně dolívat.

## **Řekni mi, co jíš, a já ti řeknu, proč jsi unavený**

Vedle dostatečného přísunu vody pomáhá proti pravidelné odpolední únavě nebo jakékoli časté únavě i přísun látek, které podporují mozkovou činnost. To jsou hlavně mastné kyseliny omega-3 a omega-6, které jsou třeba v ořechách. Často tedy stačí mít pořád po ruce hrst ořechů. Ty nasatí váš nervový systém, a přitom po nich neztloustnete. Na únavu pomáhá i hořčík, který se dá koupit v lékárnách jako potravinový doplněk. Na odbourávání vysokého a častého stresu zase pomáhá vitamin B. I ten se dá koupit nebo ho najdete v para ořechách, ve vlašských ořechách, arašidech a slunečnicových semínkách. Ale také v luštěninách nebo třeba v brokolici. A pochopitelně v mase.

Ovšem složení té správné snídaně, obědu a večeře i svačin mezi nimi se vyplatí konzultovat s nějakým skutečně odborným výživovým poradcem. Já jsem se pro potřeby těchto skript poradila s MUDr. Bronislavou Chlebovcovou, která se výživou zabývá dlouhodobě.

„Strava má dvě základní části. První jsou makroživiny, což jsou živiny, které potřebujeme v desítkách gramů: sacharidy, bílkoviny, tuky, vláknina a voda. To je 5 makro-

složek potravy. Druhou jsou mikroživiny, kam patří vitamíny, minerální látky, stopové prvky a podobně. Je důležité, aby strava v průběhu celého dne měla z hlediska těchto pěti složek správné složení. Většina lidí má stravu nevyváženou, převládají v ní tuky a sacharidy a je v ní jen velmi málo vlákniny a vody. Informovanost o potřebě vody se už hodně zlepšila, ovšem u vlákniny je to pořád zoufalé, typická česká strava jich obsahuje velmi málo,“ vysvětluje Bronislava Chlebovcová. A dodává, že pokud bychom chtěli toto vlákninové skóre vylepšit, pak máme sáhnout po ovoci a zelenině, tam vlákniny najdeme opravdu hodně. Dost jí je i v celozrnných potravinách, jako je celozrnné pečivo, rýže natural, celozrnné těstoviny. A v luštěninách. To jsou vesměs potraviny, které lidé nejedí každý den. Nebo je nekonzumují vůbec. Přitom zrovna luštěniny bychom měli správně jíst dvakrát až třikrát za týden.

„Sacharidy jsou základním zdrojem energie. Většina sacharidů se v těle rozloží na glukózu, která slouží jako palivo. Z molekul glukózy se také tvoří látka zvaná glykogen, ta je zdrojem energie během fyzické zátěže, třeba při sportu, proto jsou sacharidy v jídle důležité pro tvorbu glykogenových zásob ve svalech. Sacharidy se dělí na dvě základní složky. První jsou složené polysacharidy, které obvykle najdeme v přílohách většiny běžných jídel: v rýži, těstovinách, bramborách nebo třeba v pohance, to vše jsou složené polysacharidy. A potom jsou jednoduché cukry, mezi něž patří všechna sladila: cukr, med, sirupy a sladké ovocné šťávy,“ popisuje Bronislava Chlebovcová druhou z pěti makrosložek.

„Dále máme tuky. Ty mají ze všech makroživin největší energetickou hodnotu a slouží nám jako dlouhodobá zásobárna energie v organismu. Tuky můžeme lidově a zjednodušeně dělit na „hodné“ a „špatné“. Možná jste slyšeli výraz nasycené a nenasycené mastné kyseliny. Zjednodušeně řečeno, ty nasycené patří mezi špatné tuky (hlavně tuky v mase, sádle a mléčných výrobcích, ale i v kokosovém oleji, který je třeba v čokoládě) a nenasycené mezi hodné tuky (tam patří tuky z ryb, tuky v avokádu, ve slunečnicovém a řepkovém oleji nebo v ořeších a semínkách). Ořechy a semínka jsou téměř samý tuk, a tak jsou energeticky velmi bohaté, zasytí vás na dlouhou dobu, a přitom jsou to tuky zdravé,“ pokračuje MUDr. Chlebovcová ve výkladu o makroživinách.

Výklad končí poslední složkou a tou jsou bílkoviny neboli proteiny. Ty se dělí na bílkoviny rostlinného a živočišného původu. „Ty živočišné najdeme v mase, vejcích, rybách a mléčných výrobcích. Rostlinné v luštěninách, sóji, v ořeších a semínkách. Jinak také dělíme bílkoviny na plnohodnotné a neplnohodnotné. Bílkoviny jsou totiž složené z takzvaných aminokyselin. A aminokyseliny jsou jakési základní kameny, ze kterých se skládá téměř vše v našem těle – svaly, kolagen ve vlasech, kůže i látky, které se starají o naši imunitu. Bílkoviny hledejte za každým procesem v organismu. A aby nám ty procesy fungovaly a aby byl stavební materiál těla správně poskládaný, potřebujeme takzvané nezbytné neboli esenciální aminokyseliny a ty se ve správném poměru nacházejí pouze v plnohodnotných bílkovinách,“ říká Bronislava Chlebovcová.



„Plnohodnotné bílkoviny najdeme pouze mezi těmi živočišnými, z rostlinných je obsahuje jedině sója. Takže pokud se rozhodnete, že budete vegani, je velmi důležité, abyste správně kombinovali bílkoviny, abyste zajistili příjem všech aminokyselin,“ dodává odbornice na výživu.

Podle MUDr. Chlebovcové je ovšem třeba mít na paměti, že téměř žádná potravina není jen jednosložková, to znamená, že neobsahuje jenom tuk, jenom sacharidy nebo jenom bílkovinu. Většina je kombinací všeho, pouze některá ze složek výrazně převažuje. A stejně tak by měla být kombinací všeho i zdravá strava.

„Za mě zdravá strava neznámá, že něco vynechávám. Zdravá strava znamená jíst všechno, i to špatné, i to dobré, ale ve správně vyváženém množství. I ve zdravé stravě je místo pro buček a sladkosti. Většinou se mě pacienti a klienti ptají:

„A co banány, je to dobrá potravina, nebo špatná?‘ Nebo: ‚A co buček, můžu, nebo nemůžu?‘ Lidé se ptají na konkrétní potraviny, ale základem správného stravování je celková skladba našeho jídelníčku. A když je tato skladba harmonická, pak je v ní místo pro všechno,“ uzavírá Bronislava Chlebovcová svůj výklad.



## Proti únavě a vyhoření pomáhá pohyb

Naprostá většina lidí, kterým jsem pomáhala vyhoření překonat, byli lidé duševně pracující. Čím to je?

Za vysvětlení musíme do pravěku. Když si představíme našeho prapředka tak i ten zažíval řadu stresových situací. Taková typická stresová situace vznikla ve chvíli, kdy člověk stál před problémem, jak sežene potravu a zažene hlad a jestli ho cestou za potravou něco nesežere nebo jiný pračlověk nezabije. Každá stresová situace představovala problém a náš pračlověk v sobě musel najít motivaci, aby ho svou vůlí

překonal, bylo potřeba, aby našel motiaci a sílu, kdy pronásledoval nějaké zvíře tak dlouho, až ho uštvál a ulovil.

Tím, že pračlověk musel při lovení běhat a fyzicky vynakládat velké úsilí po delší dobu, dostával se do aerobní zátěže, tedy dnešní terminologií bychom to popsali, že prováděl aerobní fyzickou činnost. A během této fyzické zátěže „spálil“ adrenalin a další stresové hormony, které se mu z onoho pocitu nebezpečí a nejistoty vylily do těla.

V dnešní době máme podobné cíle jako ten pračlověk: uživit rodinu a sebe samé. A podobné obavy z neúspěchu. Jen na rozdíl od pračlověka sedíme za pracovním stolem a přemýšlíme a telefonujeme a koukáme se do displejů počítačů, mobilů nebo iPadů. Chceme uspět, máme obavy ze selhání, znemožnění se, dostáváme se do stresu, tím se nám vyplavují do těla stresové hormony, ale my je nespalujeme.

Když necháme takové hormony dlouhodobě působit na náš organismus, nestaráme se o jejich „spalování“, začnou se u nás projevovat tolik diskutované v dnešní době psychosomatické problémy. Najednou máme angínu a nepamatujeme si, že bychom někde nachladli, na kůži se nám objevují ekzémy a nevíme proč, máme potíže se zažíváním, propuknou u nás onkologická onemocnění... Psychosomatické projevy mají obrovské množství podob, které není v mých silách zde všechny vyjmenovat.

Proto stále dokola všude kde píší na téma antistres nebo přednáším, pravidelně opakuji, že by si měl každý člověk alespoň dvakrát až třikrát týdně dopřát pořádnou fyzickou zátěž aerobního typu. To znamená fyzické cvičení, při kterém se nám zrychlí tep na určitou frekvenci – tento stav by měl trvat delší dobu, abychom se pořádně zadýchali. Při tom nejenže spálíme škodlivé stresové hormony, ale zároveň vyplavíme do organismu jiné pozitivní hormony, například endorfiny, takzvané hormony dobré nálady. Lidé, kteří pravidelně sportují, zažívají pravidelné stavy blažené únavy, tu postsportovní euforii, při níž máme mnohem optimističtější pohled do budoucnosti, uvolníme se, spadne z nás napětí a tíha a znovu získáme nadhled.

Sport je nedílnou součástí péče nejen o tělesnou i psychickou stránku našeho těla.



## Biorytmy

Naši předkové uměli své biorytmy, tedy rytmy fungování svého organismu, poslouchat mnohem lépe než my. Uměli přirozeně oddělit fázi denního života, kdy pracovali, lovili, bavili se a byli bdělí a aktivní, a fázi nočního života, kdy odpočívali a spali. Dnes biorytmy neposloucháme, přehlušili jsme je potřebami kariérními a společenskými: Musíme být výkonní v práci, která často trvá déle než osm hodin, a po práci musíme být „nabušení“ energií a schopností okouzující konverzace na večírku a po příchodu pozdě domů z večírku být skvělí milenci a brzy ráno všímaví a empatičtí, zábavní a trpěliví rodiče. Nemáme čas se nad svým tělem zamyslet.

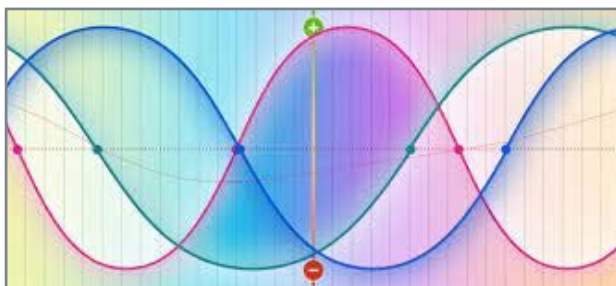
Za starých časů lidé navíc neměli tolik možností své biorytmy narušovat. S večerem padla tma, s úsvitem přišlo světlo. Dnes máme všude tolik umělého světla, že se rozdíl mezi nocí a dnem stírají. A není to tak, že jakmile zhasneme světla, zhasne i centrum naší bdělosti v mozku – spánkové centrum a s tmou přijde spánek. Náš rozjetý mozek ještě docela dlouho dobíhá. Mnohá naše umělá světla, od zářivek až po obrazovky, vyzařují pronikavé bělomodré světlo, které nás „nastartuje – excituje“, protože takové světlo vidíme přes den, kdy svítí slunce, a náš mozek to tedy vyhodnotí tak, že je čas být v bdělém stavu. Miliony let se mozek našich lidských a zvířecích předků řídil rytmy přírody a podle nich jsou nastavena jejich „čidla“ a „soukolí“. Když se stmívá, světlo na obloze tmavne a získává žlutooranžové a červené tóny, máme to spojené s uklidněním na konci dne. Takže se říká, že do místností, kde chceme relaxovat, bychom neměli instalovat pronikavá bílá nebo namodralá světla, např. zářivky nebo bílo modré ledky.

Moderní města jsou oblasti, kde je v noci výrazný světelný smog a poměrně velký hluk. A tak si podmínky ke spánku musíme vytvořit, což zní jako samozřejmost, ale řada lidí to opomíjí a pak se ukazuje, že jejich špatný spánek souvisí třeba se špatným odhlučněním a zatemněním. Ale tím to nekončí. Vytvořit si podmínky k spánku znamená také to, že nejméně 1 až 2 hodiny před ulehnutím nebudeme zírat do monitorů a displejů a budeme si třeba číst normální, „papírovou“ knihu, samozřejmě při tlumeném osvětlení, třeba u lampičky. Svou roli sehrává i to, zda těsně před spaním jíme a co jíme.

Lidé se syndromem vyhoření mívají biorytmy narušené. Obecně to vede k vyčerpání, k neuroticismu, ke ztrátě koncentrace, utlumení zájmu o sociální interakci, obecně zhoršení vztahů, u některých jedinců se projevuje prokrastinace u jiných stavy úzkosti, které včas odborně neřešené přecházejí v deprese. Odborně nebo pozdě řešené tyto stavy mohou skončit trvalými poškozeními psychiky až do takové míry, že jsou případy, kdy lidé museli zanechat svoji pracovní kariéru.

Spánek hraje zásadní roli při regeneraci buněk v našem těle. A když si spánek zkrajujeme, nebo ho úplně vynecháváme, nedáváme organismu šanci, aby se regeneroval.

Poruchy spánku a kvalita spánku jsou však příliš rozsáhlé téma, než aby se nám vešlo do tohoto odstavce nebo třeba i do samostatné kapitoly. Spánkem se dnes zabývají různé vědecké disciplíny, a pokud se vám nepodaří vylepšit spánek pomocí těch několika rad, které v těchto skriptech najdete, rozhodně jste tím nevyčerpali všechny možnosti. Funguje tu řada center pro poruchy spánku a spánkových laboratoří, kde se takovými potížemi zabývají na hlubší úrovni. Nebojte se je oslovit.



### Základní informace ke spánku – regeneračnímu mechanismu těla

- ▶ Snažte se uléhat i vstávat ve stejnou hodinu
- ▶ Nezkracujte si spánek (díváním na televizi, bujarými večírky, brouzdáním po internetu, večerní prací jakéhokoli druhu, zaujetím pro své koníčky apod.)
- ▶ Minimálně 1 až 2 hodiny před spánkem eliminujte ve vašem dosahu bílé a modré světlo (zářivky, ledky)
- ▶ Jezte odlehčenou večeři, nejpozději 3 hodiny před spánkem
- ▶ Večer před spaním omezte přísun tekutin
- ▶ Spěte v čerstvém vzduchu, v nevytopené místnosti
- ▶ Zajistěte si kvalitní postel, matraci, polštář a povlečení
- ▶ Spěte v tichu a tmě
- ▶ Nespěte přes den, v případě enormní únavy si natáhněte budík na 20 minut a po alarmu nekompromisně vstaňte a najděte si ideálně nějakou fyzickou aktivitu. Tělo by mělo mít „vybité baterky“ před spánkem, pak se zvýší šance na kvalitní spánek.
- ▶ Minimálně dvě hodiny před spaním ukončete větší fyzickou aktivitu, necvičte před spaním.



- ▶ Nebojte se podpořit špatný spánek přírodními prostředky (levandulový pytlíček pod polštář, bylinné čaje v podvečer, aroma lampy apod.)
- ▶ Při špatném usínání může pomoci některá forma autogenního tréninku. Doporučuji nácvik s odborníkem (často psychologové).
- ▶ Nezapírají-li žádné techniky, zkuste před začátkem užívání léků ještě konzultaci u psychologa. Zkušení psychologové dokáží odhalit rušivé momenty, nebo naopak vnést do vašeho života takové techniky, které spánek zlepší i bez medikace.

## IV. Vztahy, komunikace, asertivita

Čeho se vyvarovat v práci i doma a proč je důležité slovo „ne“.

Vztahy s lidmi okolo nás jsou od pradávna známým zdrojem stresu. Zcela nový rozměr tomuto stresu nedávno dodaly moderní, digitální technologie, které výrazně proměnily komunikaci, na níž veškeré vztahy stojí. Více a více pracovních záležitostí dnes řešíme přes SMS a na sociálních sítích, na webových aplikacích a jiných platformách, posíláme si tisíce e-mailů, místo toho, abychom se potkali a řekli si vše potřebné tváří v tvář. I záležitosti ve svém soukromém životě pak máme tendenci řešit zkratkovitými digitálními vzkazy a přicházíme tím o prožívání a chování, které se pojí k tradiční komunikaci. Proto bych hned zkraje této kapitoly chtěla před digitální komunikací varovat. Samozřejmě že má spoustu výhod a je jasné, že se bez ní dnes už v pracovním světě neobejdeme. Ale měli bychom k ní přistupovat s vědomím, že naši komunikaci a celkově vztahy s okolím občas pokřivuje. A snažit se ji nahradit osobním stykem, kdykoli je to možné. A to v osobním i pracovním životě. Když si uděláme dobře naplánovanou a řízenou poradou, je to prospěšnější, než abychom si pořád dokola posílali a četli maily, nehledě na to, že to také vede k únavovému syndromu, protože tu záplavu digitální korespondence nejsme často ani schopni přečíst.



Ale zpět k tomu základnímu, tradičnímu stresu ze vztahů. Jednou z cest ke zvládnání svých emocí i emocí našeho protějšku ve vztazích a v komunikaci je práce s asertivitou. Zjednodušeně řečeno, je dobré umět říkat „ne“. Jen tak se můžeme alespoň

dílem vyvarovat stresu a eliminovat v životě konflikty, které často vlastně nemají ani reálný základ. A asertivita se opět mnohem lépe aplikuje v osobním rozhovoru než v úsečných zprávách přes SMS, e-mail a další digitální kanály. V osobním styku totiž komunikujeme i nonverbálně, což v některých případech tvoří až 70 % naší komunikace. Podle některých odborníků si při setkání tváří v tvář si pomocí slov se svým okolím vyměníme jenom asi tak třicet procent sdělení. Zbýlých sedmdesát procent informací sdělujeme a odečítáme pomocí mimoslovních signálů: řečí těla, tónem hlasu, mimikou.

V porovnání s tím je psaná digitální komunikace strohá a chudá. V osobním styku tak můžeme díky nekonečně bohatšímu rejstříku vyjadřovacích prostředků mnohem snáze říkat „ne“ a přitom protistranu přesvědčit, že z naší strany nejde o výraz agrese ani arogance, pouze vyjádření našeho postoje, kde si chráníme své zájmy. Ve stručné e-mailové či textové zprávě nastane takové nedorozumění jedna dvě.



## Pozor na nejlepší kamarádství z kanceláře

Než přijde na řadu lekce z asertivity, je dobré si nejprve ujasnit jedno důležité rozdělení mezilidských vztahů:

máme vztahy v práci a máme vztahy v soukromém životě. Zní to jako banalita, ale nevěřili byste, kolik lidí si tyto dvě kategorie plete, nebo je přinejmenším neodděluje a kolik lidí má sklon přistupovat k práci jako k místu, kam se chodí sociálně realizovat. Instituce, úřady a firmy se nezakládají kvůli společenskému vyžití svých zaměstnanců, kanceláře nejsou klubovny. Do práce chodíme vytvářet nějaké hodnoty, podat nějaký pracovní výkon. Nechodíme tam budovat kamarádské vztahy. To si nechme „na doma“, na čas mimo práci, kdy žijeme svůj osobní život, kde jsou vztahy založené více na emocích a jdou více do hloubky.

- a) Osobní život trávíme rádi s blízkými lidmi. A abychom si byli blízcí, potřebujeme mít hodně společného. Buďto společnou rodinu, nebo společné záliby a postoje.

A tak člověk, se kterým žijeme v partnerském vztahu, bude obvykle i člověkem, který má podobný světonázor.

- b) V pracovním týmu musíme koexistovat i s lidmi, kteří vidí svět úplně jinak než my. Sympatie a antipatie tam nemůžou převládnout nad tím, co je podstata práce a kvůli čemu s námi instituce, úřad, firma uzavřela pracovní poměr. Častou chybou, které se lidé dopouštějí, je to, že se svým šéfem nebo kolegou komunikují podobně, jako by komunikovali se svým partnerem či kamarádem. Do pracovní sféry pak zatahují návyky (už tak mnohdy špatné) ze svého soukromí a na oplátku se jim dostává negativních reakcí a nepochopení. Vnášení osobního přístupu ke kolegům v práci namísto přístupu ryze profesionálního zbytečně vytváří stres, nedorozumění a konflikty.

Ani sebelepší pracovní kolektiv zkrátka není prodlouženou rodinou, a proto pracovní vztah nepodmiňujeme sympatiemi.

Doporučuji, aby mnohem větší část energie, kterou lidé věnují udržování dobrých osobních vztahů v práci, investovali raději do svého soukromí, které často strádá. S kolegou z práce můžete jít po práci na pivo, ale není zdravé s ním spolupracovat s představou, že jste „nejlepší kamarádi“. Být s kolegou v práci v kategorii „nejlepší kamarád“ nebo mít představu, že do ní spadám, je svazující pro obě strany. Šéf může mít časem pocit, že u svého podřízeného, který je jeho „nejlepší kamarád“, ztrácí respekt, alespoň takový, jaký by měl ve vztahu nadřízeného k podřízenému panovat. Podřízený se naopak bojí například tvrději vyjednávat o výši svého platu nebo zvažovat výhodnou nabídku práce u konkurence („šéf je kamarád, a to se kamarádům přece nedělá“). A když je vaším nejlepším kamarádem řadový kolega, budete mít možná pocit křivdy, když se ve sporu o nějaký ryze pracovní problém nepostaví na vaši stranu. A co teprve když se dostanete do situace, že se svým „nejlepším kamarádem“ musíte soutěžit o stejnou pozici, o příčku výše v kariérním žebříčku.....

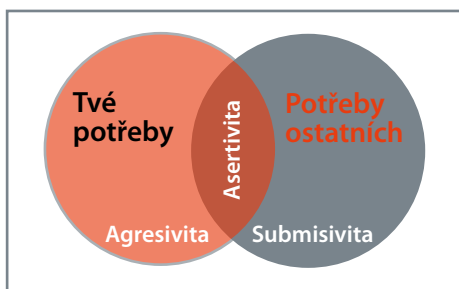


Další případ, kdy se pracovní vztahy stávají zdrojem stresu, nastává ve chvíli, když mezi kolegy nebo obchodními partnery přestává platit slušnost, respekt a zdvořilost. Tyto tři věci jsou klíčové. Když lidé přestanou být slušní ke svým kolegům a přesta-

nou je respektovat, a následkem toho začnou porušovat základní principy – například zadávají lidem práci pozdě, nezadávají ji v rozumném rozsahu, porušují dohodnutá pravidla, pak rychle vzniká toxické prostředí. A jak takové prostředí očistit? Klíčem je opět asertivita. Pokud nám něco vadí, pokud k nám někdo není slušný a zdvořilý, je potřeba to řešit, to znamená komunikovat a nastavit si pravidla.

Mnoho lidí nedokáže být v takových situacích asertivní, protože se bojí, že když druhého odmítnou, když mu budou odporovat, pak se ho tím osobně dotknou. K takové obavě ale není důvod a opět je to důsledek nedostatečného rozlišování mezi profesionálními a osobními vztahy. Pokud po vás někdo žádá určitý úkol nebo službu, a vy mu nemůžete vyhovět, pak neodmítáte dotyčného člověka, odmítáte pouze jeho žádost. Může se stát, že dotyčný potřebuje dovysvětlení – zkrátka potřebuje doslova slyšet: „Petře, já neodmítám tebe, ale z toho a toho důvodu nemůžu tvůj požadavek splnit.“ (Petra v této větě podle libosti nahradte Hynkem, Vilémem, Jarmilou nebo jakýmkoli jménem, které potřebujete...)

Když nahlas pojmenujeme něco, co mezi námi visí těžce ve vzduchu, ve většině případů to významně pomůže všem stranám. Ubezpečíme protějšek, že naše odmítnutí neznamená, že ho nemáme rádi, ale že jen nemáme čas nebo nám brání nějaká jiná důležitá příčina.



## Děti nejsou majetkem svých rodičů

Vztah s rodiči je vůbec první komplikovaný vztah, který člověk v životě řeší. A komplikovanost tohoto vztahu nekončí dospělostí a tím, že se odstěhujeme do svého bytu a začneme si na sebe vydělávat. Ani tím, že se sami staneme rodiči. Mějme na paměti, že dítě není majetek rodiče. Že dítě, které dospělo, má právo a zodpovědnost, aby svůj život samo uchopilo a nenechalo se ovládat. Je hodně případů, kdy i dospělým trvá až do velmi pokročilého věku, než se dokážou vymanit z (ne vždy pozitivních) vlivů rodičů – a často k tomu potřebují pomoc psychologů a dalších odborníků.

Rodiče si totiž mnohdy i v naší dospělosti nárokují náš čas a pozornost, a tak vystavují stresu nás i naše partnerské vztahy. Do karet jim často hrají společenské konvence,

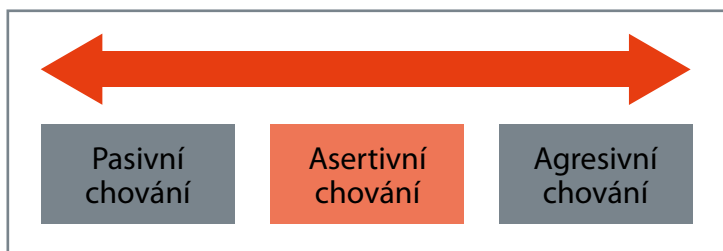


jejichž součástí je projevovat vděk tomu, kdo nás vychoval. I tady je potřeba asertivita a nastavení priorit a pravidel. A zároveň nalezení a posílení základní sebeúcty.

Ne každý je přirozeně asertivní a od přírody vybaven schopností uvědomovat si svoji hodnotu. Je dobré se tedy v životě naučit ptát: „Proč si sám sebe vážím?“ a „Jak drahocenný je můj čas?“

Po letech praxe jsem přesvědčená, že sebevědomí se dá vybudovat nebo podepřít natolik, aby v zásadních věcech, které vyvolávají velký stres, ve věcech, které lidi tíží a bolí, dokázali říct opačné straně – v tomto případě rodičům – jasně „ne“. A to i v případě, kdy nás druhá strana žádá o pomoc, ať už s prací či hlídáním dětí, nebo třeba s pomocí při stěhování. Hrozí pak sice, že si o nás ten druhý začne myslet, že jsme sobečtí, my však víme, že toho máme jednoduše moc a že nechceme dokazovat svoji nesobeckost a obětavost i za cenu sebezničení. A to by naši rodiče přece nechtěli.

I tady ovšem platí výše zmíněné pravidlo: Když říkáme ne, zkoušejme nabízet alternativní řešení. Rozvedme si to na příkladu. Staráme se třeba o nemocnou maminku, ale zároveň už několikátým rokem budujeme kariéru, kterou nelze jen tak přerušit nebo zastavit, pokud vše, co jsme dosud vykonali, nechceme zbořit a zahodit, nabídneme proto mamince řešení, že k ní bude tři dny v týdnu chodit pečovatelka. Jsem v tomhle velký pragmatik a podobná alternativa je podle mě „win-win“ situace pro obě strany: syn či dcera si řeší svojí profesi, díky které si buduje budoucnost, vydělá zároveň na servis pro maminku a následně se v klidu za maminkou zastaví a srdečně si s ní popovídají. Nebudou za ní přicházet ve stresu a z donucení.



### Klíčem je správné načasování

Dalším prvkem úspěšné komunikace je správné načasování. To je ve vztazích zásadní. Když člověk přijde utahaný z práce a chce něco řešit, ale vidí, že ten druhý je také utahaný, pak je vhodné danou věc – pokud je to aspoň trochu možné – odložit na dobu, kdy budou oba v lepší kondici. Raději si počkejme, až ten druhý bude v klidu, až bude mít na daný problém myšlenky, než abychom podlehli puzení to na něj hned vyklopit a vyvolat tak další problém.

A na závěr zmíním ještě jeden faktor, který vyvolává stres a týká se vztahů. A tím je otevřené poměrování ostatních lidí.

V partnerství má takové srovnávání samozřejmě naprosto ničující důsledky. Když už si najdeme přítele či přítelkyni, tak ti, které jsme měli dříve, musejí být tabu. V momentě, kdy je začneme otevřeně poměřovat s jejich předchůdci, pošlapeme jejich důstojnost, sebereme jim respekt.

A totéž platí i v práci – šéfové často dávají svému týmu zpětnou vazbu veřejným srovnáváním pracovníka A s pracovníkem B, místo toho, aby nechali vyniknout jedinečné vlastnosti každého člověka a hledali, jak ony jedinečné vlastnosti využít. Oni však chtějí mít všechny své podřízené šablonovitě zaškatulkované. Pak ale nemohou udržet ve svém týmu lidi, kteří jsou výjimeční či originální. O spoustu takových lidí tímto způsobem přicházíme, v mnoha dalších tak jejich výjimečnost a originalitu zabijeme.



## V. Jak se stres promění v chorobu těla – psychosomatika

Jak naše psychika souvisí s naším tělesným zdravím? Můžeme začít stresem, kterému se v rámci prevence antistresu a prevenci únavy a syndromu vyhoření docela intenzivně věnuje. Když jsme ve stresu, tělo vylučuje stresové hormony, vypíná některé receptory, zrychlí se nám tep. Úplně cítíme, jak nám tlučí srdce, začneme se potit, sevře se nám žaludek, stáhnou se nám svaly..... a to všechno je energeticky docela náročné. Tělo je jako auto, u kterého jste sešlápli plyn k podlaze a které jste rozjeli na maximální výkon. Pokud zažíváme stresy často, je to stejné, jako když to auto rozjedeme na maximum několikrát denně. Následky jsou zřejmé – u auta i u našeho těla začnou různé důležité součástky jevit známky opotřebení, začnou zlobit a někdy přestanou fungovat.

Začnou se objevovat kožní problémy nebo astma, spojitost se stresem byla potvrzena u cukrovky, zvýšeného cholesterolu, u vředových onemocnění nebo snížené imunity, též vystresovaní lidé častěji trpí různými angínami a virózami. A samozřejmě

musíme v neposlední řadě zmínit vliv stresu na vznik onkologických onemocnění nebo chorob srdce. Dokonce byla vědecky potvrzena souvislost stresu s úrazy pohybového ústrojí. Jak je to možné?



Když to zjednoduším, ve stresu se svaly a šlachy na jedné straně zpevňují, ale stávají se křehčími. Pokud se nám to stává častěji a stresové hormony vyplavené do svalů „nespálíme“ při nějaké aerobní zátěži, může dojít k tomu, řečeno zjednodušeně, že nám zbytní vazy. A taková zbytnělá šlacha pak snadněji praskne. Proto je tolik příkladů vystresovaných manažerů, kteří jdou sportovat a utrhnou si achilovku nebo vazy v koleni.

Stav našeho těla se ovšem zase zpětně promítá do stavu naší psychiky. Jsou to spojené nádoby.

„Když se u vás například objeví žaludeční vředy, je to většinou bolestivé. A ta bolest ve vás vyvolává stres. Organismus na tento stres reaguje tím, že vyloučí stresové hormony, které způsobují další psychickou zátěž. A ta ještě víc podporuje rozvoj toho žaludečního vředu a negativně ovlivňuje jeho léčbu. V podstatě je to takový začarovaný kruh, kdy celá tato spojená problematika spadá do oblasti psychosomatiky.

Jak ale poznáme, že v nemoci, která nás sklátila, hraje větší roli naše nahlodaná psychika než to, že jsme prostě zmokli a prochladli se na výletě v lese? Často je dobrým vodítkem prostě to, že se nějaké nemoci nedokážeme zbavit, nebo se nám příliš často vrací, a to ani přes veškerou snahu lékařů, v jejichž péči jsme se ocitli. V případech mnoha chorob je běžné, že na ně nezabere hned první předepsaný lék, ale když jich vystřídáme několik a žádný nepomáhá – když nezabírá žádná léčebná metoda, je na čase přemýšlet o tom, zda to nemá psychosomatické kořeny.

Máte vyrážku a nemůžete se jí zbavit? Máte vleklé migrény nebo věčné potíže se žaludkem a zažíváním? Možná je čas vyzkoušet psychologa či psychiatra. To samozřejmě neznamená, že klasického, somatického lékaře začneme ignorovat. Ideální je kombinovat služby obou specialistů.

Ale zatím jsme tu mluvili hlavně o tom, jak rozpoznat a léčit následky dlouhodobého stresu. Jak jim však předcházet?

Možností prevence psychosomatických onemocnění je několik, jsou poměrně jednoduché.

1. Pravidelný spánek. Když spíme málo nebo nepravidelně, zpomalujeme si regeneraci organismu a rozkládání stresových hormonů.
2. Sport – zvláště, pokud je to sport aerobní, jako běh, cyklistika, plavání a podobně, totiž stresové hormony spalujeme a místo nich se nám vyplavují do organismu endorfiny neboli „hormony dobré nálady“.
3. Účinná relaxace. Ať už je to činnost, u které relaxujeme – někdo hraje na piano, někdo si čte – nebo přímá relaxační technika, od jógy a meditací po autogenní trénink.
4. Správná strava a dostatečný přísun minerálů a vitaminů.

Ale více si o možnostech prevence bylo napsáno ve výše uvedených kapitolách Životospráva a Biorytmy.

## VI. Komu hrozí syndrom vyhoření

Ze své téměř třicetileté praxe v psychologii jsem si odnesla jeden zásadní poznatek: Vyhoří jenom ti, kteří byli pro něco zapálení. Lidé, co zahořeli pro nějaký cíl a práci, lidé svědomití, kteří věci dotahují a jsou pečliví.

Většina z těchto lidí spadá do dvou skupin.

**První** z nich bychom mohli nazvat „nadšený podnikatel“. Protože podnikatelé se v ní vyskytují nejčastěji. Lidé, kteří jsou svými pány, ve svých firmách mají hlavní slovo, svoji práci milují a úplně se do ní pohroužili. To znamená, že tou původní příčinou jejich vyhoření je nadšení pro věc, tedy vlastně něco pozitivního. Při tom pracovním zápalu však zapoměli, že jejich organismus potřebuje určitý rytmus spánku, jídla, pití, odpočinku. Přepínali se, jedli nepravidelně, ve spěchu a špatně, zkrátka porušovali všechna pravidla, o kterých se mluví v ostatních kapitolách těchto skript.

**Druhou** skupinu vyhořelých tvoří lidé, kterým bychom mohli říkat „frustrovaní zaměstnanci“. I oni jsou pro svoji práci nadšeni, ale někdo nebo něco jim v tom nadšení brání. Někdo nebo něco je nenechá dělat jejich práci tak, jak by chtěli, potřebovali dle

svého nejlepšího profesního svědomí. Jsou to většinou schopní, ambiciózní lidé, kteří by rádi něco dokázali, mají nápady, jak něco inovovat, ale naráží na soukolí úřednických nebo korporátních pravidel a pravomocí, někdy bojují s politickou diktaturou. A tuto frustraci někteří lidé neunesou.

**Pak je tu třetí**, méně početná skupina lidí se syndromem vyhoření. Tu tvoří osoby, které bychom mohli nazvat „pečovatel, který se obětoval“. Objevuje se u lidí, kteří se starají o někoho blízkého, jenž je nemohoucí, vážně nemocný, zraněný či postižený. Pokud existuje perspektiva, že se stav oné blízké osoby zlepší, „pečovatel“ to obvykle nějak zvládne. Když se však naděje na zlepšení začne vytrácet, mnohé „pečovatele“ přemůže pocit bezmoci a přivede ho až k vyhoření. Ale frustrace, jež je příčinou vyhoření, často má kořeny ještě jinde. Týká se to opět lidí, kteří jsou zapálení pro svůj obor, ale práci, kterou milují, byli nuceni opustit, právě aby se mohli starat o někoho blízkého. A čím více se péče o blízkého prodlužuje, tím bolestněji jim schází sebe-realizace. A zároveň bezmocně sledují, jak se jim vzdalují životní sny, jak se snižuje pravděpodobnost, že se ke své profesi mohou někdy vrátit. Mají pocit, že jsou v pasti. A to opět vede k vyhoření.

Často jde o lidi, kteří se starají o nemocné rodiče. Tyto pečující jedince se většinou snažíme přesvědčit, že pro ně i pro jejich okolí bude lepší, když se vrátí ke své profesi a z vydělaných peněz zaplatí svým rodičům péči ze strany nějakých profesionálů. Prospěje to totiž všem zúčastněným. Oni sami se zbaví syndromu vyhoření a získají možnost seberealizace a rodičům se často dostane lepší a odbornější péče. A jak jsme zmínili, čím dříve se člověk vrátí ke své profesi, tím větší má šanci, že se v ní opět „chytí“ a nebude muset jednou čelit nové depresi z toho, že šanci na návrat propásl a že si musí obtížně hledat nějaké náhradní zaměstnání.

Navíc v těchto případech hraje velmi často roli psychická manipulace a citové vydírání ze strany rodičů. Je to v nějakém ohledu patologický vztah. Ve zdravém vztahu je rodič rád, že je jeho dítě ve své práci šťastné a úspěšné. Samozřejmě že má radost, když si na něj jeho syn nebo dcera najdou čas, ale neuzurpuje si ho. O tom pojednává kapitola Vztahy, komunikace, asertivita, kde se mluví o tom, že kvalita vztahu není dána množstvím času, který spolu trávíme, ale jeho intenzitou. Můžeme spolu být krátce, a přitom to může být silnější a kvalitnější vztah, než jaký prožívají lidé, kteří spolu jsou pořád. Hodí se na to věta, kterou kdysi napsal římský filozof a básník Seneca: „Tak jako báseň i život se hodnotí ne podle délky, ale podle obsahu.“ Stačí jen nahradit slovo „život“ slovem „vztah“.

## **Pomalá a nenápadná cesta do pekla**

Syndrom vyhoření je stav psychiky, do kterého se dostáváme plouživě pomalu, a tím je nebezpečný. Symptomy se objevují postupně a dlouho si z nich neděláme

---

velkou hlavu. Jednoho dne se třeba probudíme už před pátou, ačkoli jsme budík nařídili na sedmou. Je to nepříjemné, jsme nevyspalí, ale vyvozovat z toho nějaké závěry nás ještě nenapadne. Za pár dní se nám to přihodí zas. A pak zas. Až se předčasné probouzení stane pravidelnou součástí našeho života. A v podobných nenápadných krůčcích přicházejí ze všech stran další příznaky vyhoření. Když už je jich tolik, že si toho začneme všimnout a uvědomíme si vážnost situace, často už nemáme sílu a trpělivost, abychom se z toho sami dostali ven. Cesta z vyhoření je totiž stejně pozvolná jako cesta k němu. Dobré je tedy mít po ruce odborníka, který vás na té cestě provází a podporuje a který ve vás dokáže udržovat tenkou rovnováhu mezi motivací a vůlí. Odborníka, kterému budete důvěřovat.

Ta cesta ven je u každého jinak dlouhá, ale skutečně dobrý a zkušený psycholog vás může dostat z nejhroššího i během jednoho měsíce, pokud splníte dvě základní podmínky: Musíte během terapie mluvit pravdu (otevřít se před cizí osobou a mluvit o svých slabostech a chybách není pro některé lidi snadné) a dodržovat předepsanou terapii, tedy držet se doporučení psychologa a disciplinovaně plnit to, na čem jste se dohodli.

V závažných případech trvá cesta zpátky déle. Měla jsem klienta, úspěšného advokáta, který ke mně dorazil ve stavu, kdy už dávno považoval za normální spát tři hodiny denně. Jeho vyhoření dospělo do stadia, kdy stačilo, aby mu přišla pracovní e-mailka nebo e-mail, a jeho okamžitě zachvátila úporná bolest hlavy v zátylku. Vlastně už nebyl schopen normálně fungovat. U něj byl návrat do normálu složitější proces a zahrnoval i nutnost vzdát se advokátní praxe. Některé potíže už byly příliš velké a hluboké. Ale společně jsme našli jiný druh práce, která ho baví a živí – v tom vám zkušený specialista na psychologii práce dokáže pomoci. Zůstal ve svém oboru, pouze zastává jinou roli. Mimochodem, když jsem se ho zeptala, jak je možné, že on, tak inteligentní a vzdělaný člověk, nechal věci zajít tak daleko, odpověděl mi, že v jejich advokátní firmě využívají služeb jakéhosi kouče. Když se začaly projevovat první symptomy, svěřil se do jeho péče a dotyčný kouč jej „úspěšně dokoučoval“ až na pokraj totálního zhroucení. A tak moje rada zní: Pozor na kouče! Netvrdím, že jsou všichni špatní, ale 90 procent z nich jednoduše nemá ani základní psychologické vzdělání. Většina koučů nejsou skuteční odborníci. A případ vyhořelého advokáta ukazuje, že syndrom vyhoření je dostatečně závažný důvod k tomu, abyste se obrátili na skutečného odborníka.

## **Zhubli jste, budíte se ve čtyři a nemáte chuť k jídlu...**

U prací posedlých podnikatelů je vyhoření způsobeno jednostranným zatížením organismu. Práce je baví, úspěchy je motivují k ještě větším výkonům, stejně jako je k tomu přiměje i občasný neúspěch. Až jim v hlavě nezůstane skoro žádný prostor k tomu, aby se zabývali sami sebou. A tak se ani nezastaví. Nepodívají se ani na fotky,

jak vypadali před rokem. První signál, že je něco špatně, mohou přinést přátelé nebo příbuzní, které dotyčný už nějaký čas neviděl. Ti si obvykle všimnou toho, co nejbližší okolí dotyčného vůbec nezaznamenalo. Opět platí, že příznaky vyhoření přicházejí pomalu a plíživě. Ale příbuzní, kteří přijeli na návštěvu po půl roce, si už obvykle všimnou, že jste nápadně zhubli, máte propadlé tváře a vypadáte nezdravě.

Před časem jsem se starala o podnikatele s lehčím syndromem vyhoření, který během dvou měsíců zhubl o více než pět kilo. Všimli si toho jeho přátelé, kteří za ním přijeli do zahraničí, kde pobýval. Mezi nimi byla i mladá, čerstvě vystudovaná psychologička, která si rychle uvědomila vážnost situace a přesvědčila ho, že musí k odborníkovi. Na její popud pak dorazil ke mně.

Pohublost, pobledlost, ztelná únava jsou celkem očividné příznaky, že se něco děje. Dalšími projevy blížícího se vyhoření jsou poruchy gastrointestinálního charakteru, kdy má člověk špatné trávení. A jsou lidé, kteří ztrácejí pocit hladu a žízně, protože je pracovní zápal dostal do permanentního stresu. Jde o takzvaný pozitivní stres, odborně se mu říká „eustres“, ale pořád je to stres, tedy výjimečný stav, kdy je tělo připraveno na boj, a proto vypíná receptory, aby nás od toho boje nevyrušoval pocit hladu, žízně, bolesti a tak dále. Pokud v takovém stresu žijeme pořád a běžně nevnímáme potřeby našeho těla, časem se to projeví.



Dalšími symptomy jsou již zmíněné poruchy spánku. Člověk, který chodí do práce na devátou, se najednou probouzí ve čtyři ráno. Nebo naopak nemůže večer usnout. Nebo se probouzí několikrát za noc. Převalovat se k ránu v peřinách a zírat do stropu bývá kruté, protože se to často spojí s úzkostmi a černými myšlenkami. Pokročilý syndrom vyhoření se vůbec poměrně často prolíná s depresemi, takže některé vyhořelé klienty musíme nejdříve svěřit do péče kolegů psychiatrů, kteří jim předepíší antidepressiva. A to je opět dáno tím plíživým nástupem vyhoření – lidé si ho začnou

všímat, až když je pozdě. Když přijdou k nám, bývají už v tak špatném stavu, že bez pomoci psychiatrů a jejich medikace by terapie u nás ani nebyla možná, protože by nás v té své depresi ani nedokázali adekvátně vnímat.

Ovšem hlavním příznakem syndromu vyhoření je ochabnutí onoho „vnitřního motoru“, který člověka pohání vpřed a dává mu vůli a motivaci. Vyhořelí lidé ztrácejí zájem o práci a touhu po seberealizaci. I zde se symptomy projevují plíživě. Lidé, kteří dříve vyřizovali pracovní úkoly s chutí, je najednou začínají odsouvat na později. Někdejší dřiči se mění v prokrastinátory.

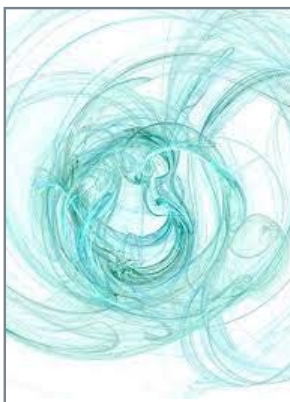
A vedle zájmu o práci ztrácejí vyhořelí lidé i zájem o sebe. Trochu polevují v hygieně, začíná jim být jedno, jak se oblékají, působí najednou na pohled trošičku zanedbaně.

Pokud si podobných příznaků na někom ze svého okolí všimnete, rozhodně jej zkuste přemluvit, aby s tím zašel za nějakým odborníkem. Neléčený syndrom vyhoření se může rozvinout do skutečně vážných psychických problémů a ze své praxe vím o případech, které skončily sebevraždou.

## Odjedte pryč a chytejte lelky

Někdy člověka postihne situace, která připomíná vyhoření, ale je to spíš situace, kdy člověk najednou nemá inspiraci, chybí mu nápady, zkrátka mu práce vůbec nejde od ruky.

Ti všichni lidé, kteří jsou občas pod tlakem, od všech se očekávají skvělé nápady mívají občas útlum inovací, kreativity a akčnosti, ale ještě to nemusí být syndrom vyhoření. A když se stroj na nápady v jejich hlavě zadrhne, vždycky jim říkám: Vezměte si volno, aspoň dva týdny, a odjedte někam pryč. To je nejlepší způsob, jak chytit nový vítr do plachet. Většinou to zabere a lidé, kteří se trápili tím, že jim došla invence, mi





pak volají a říkají, jak seděli na pláži a dívali se na moře a najednou je začaly napadat nové myšlenky. Jak chodili s batohem po horách a uprostřed kopce je zničehonic napadlo řešení problému, s nímž dlouho nebyli schopní hnout. Kreativita potřebuje prostor a klid. Vypnout, nechat svoji mysl volně bloudit a těkat, lelkovat, je ohromně důležité. Ale potřebujete opravdu aspoň dva týdny v kuse. První týden se vám „čistí hlava“, zbavujete se myšlenkových nánosů. Druhý týden se vaše mysl začne trochu „nudit“ a začne produkovat zajímavé myšlenky – začnou vás napadat nečekané souvislosti.

## VII. Příznaky syndromu vyhoření

### PSYCHICKÉ PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ

- Ztráta nadšení
- Pocit nedostatku uznání
- Lhostejnost k práci
- Negativní postoj k práci, životu i sobě
- Deprese
- Úzkostné stavy
- Poruchy paměti a soustředění
- Pocity bezmoci a smutku
- Nespokojenost, pocity hněvu, agresivita



### TĚLESNÉ PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ

- Silná únava
- Nespavost
- Nechutenství
- Náchylnost k nemocem

Potíže se zažíváním  
Vysoký krevní tlak  
Potíže se srdcem či s dýcháním

Než se objeví tyto příznaky, většinou člověk prochází několika vývojovými fázemi:



**Nadšení** – Pracovník má elán, velké ideály a (často nerealistická) očekávání. Překypuje energií a práce ho naplňuje.

**Stagnace** – Nadšení opadá, pracovník se seznamuje s realitou a zjišťuje, že ne všechny ideály bude možné naplnit. Zklamání se snaží utišit volnočasovými aktivitami.

**Frustrace** – Objevují se počínající fyzické a emocionální potíže, pracovník pochybuje o smyslu svého snažení, narůstá pocit bezmoci a zklamání.

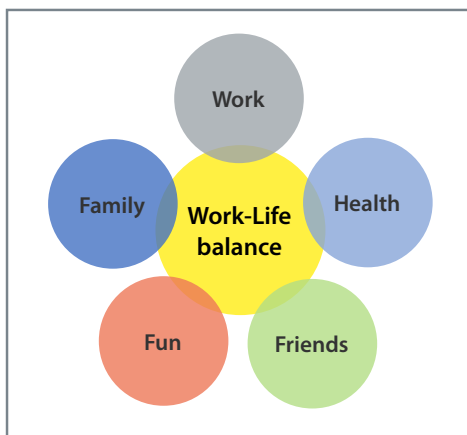
**Apatie** – Po dlouhodobější frustraci přichází pocit bezmocnosti a beznaděje, pracovník vidí své povolání pouze jako zdroj příjmu, dělá s odporem jen to, co musí, odmítá změny a přeschasy.

**Vyhoření** – Nastává období emocionálního, duševního i fyzického vyčerpání, ztráta smyslu práce a depersonalizace (ztráta smyslu vlastní existence).

## VIII. Duševní hygiena jako tělesná a duševní rovnováha

Duševní hygiena funguje v základních principech vlastně stejně jako například hygiena zubní. Na zubech se nám tvoří plak, a když si ho nebudeme průběžně odstraňovat pravidelným čištěním, budeme mít dříve či později problémy. S psychikou je to stejné. Během dne ji vystavujeme stresu a dalším zátěžím, a pokud tuto zátěž nebudeme pravidelně odstraňovat, dříve či později se dostaneme do potíží.

Psychiku zatěžujeme už jen tím, že často měníme činnosti, že si neumíme sdružit práci do menších celků a věnovat se jednomu úkolu třeba hodinu, dodělat ho a pak se věnovat jinému. Místo toho velmi rychle přeskakujeme z jedné věci na druhou. Klienti, s nimiž se ve své praxi setkávám, si často stěžují, že toho dělají moc. Že mají moc práce. A když se jich zeptám, v jakém sledu tu práci dělají, ukáže se, že chvíli něco píšou a chvíli telefonují – těkají mezi různými činnostmi. Když si to pak rozebereme podrobněji, zjistíme, že by se jednotlivé typy jejich pracovních aktivit daly sdružit do delších časových jednotek. Díky tomu by se tito roztěkaní, přetažení lidé mohli po určitou dobu soustředit jen na jednu věc a mezi různými činnostmi nepřeskakovat.



Velká dynamika a velká flexibilita naší psychiku zatěžují, není zkrátka stavěná na to, aby dlouhodobě zvládala příliš rychlé změny. A když už ji takovému těkání vystavujeme den co den, měli bychom ve svém volnu dělat pravý opak.

Jednoduchý příklad: Člověk, který je od rána do večera zavřený v kanceláři a v práci musí v rychlém sledu přeskakovat z jedné činnosti do druhé, by se měl o víkendů věnovat jednoduché, monotónní aktivitě – nejlépe venku (jízda na kole, výšlap krajinou s lehčím až středním zatížením, sekání dříví, sekání trávy) –, aby jeho psychika přešla do diametrálně odlišného režimu, než jakým prochází v práci.

Je to podobné, jako když někdo pracuje fyzicky, například dřevorubec nebo stěhovák, a denně vystavuje velké zátěži svůj pohybový aparát. Přesněji řečeno, jednostranně zatěžuje určité části svého pohybového aparátu. Pro takového člověka, obzvláště je-li ve vyšším věku, není úplně ideální, aby si po pracovním týdnu dal za cíl, že o víkendů ještě zryje zahradu. Měl by sobotu a neděli naopak strávit v klidu, číst si a poskytnout unaveným svalům a kloubům odpočinek.

Lidem, kteří mají sedavé zaměstnání a pracují duševně, se doporučuje pravý opak. Aby byli hodně venku, kde se okyslíčí, pobyt venku rozjede produkci melatoninu,

který podporuje dobrý spánek. A hlavně aby se delší dobu pohybovali. Pohyb by měl ideálně zahrnovat i složku aerobní – to znamená, že by měl obsahovat nějakou fyzickou aktivitu nebo cvičení, při nichž svaly pracují delší dobu za vysoké tepové frekvence a velkého přísunu kyslíku. Aerobní cvičení je třeba jogging, plavání nebo cyklistika, při které tělo začíná produkovat endorfiny, což jsou hormony dobré nálady. Jde o to, že při stresu se v těle vytváří adrenalin, který většina duševně pracujících lidí není schopna zpracovat, tak aby v těle následně neškodil. Proto se doporučuje dát si minimálně třikrát týdně aerobní zátěž, při které tyto hormony, které si tělo vyrobí ve stresu a nezpracuje je, můžeme lidově řečeno „spálit“.



Tělo a psychika jsou spojené nádoby, potíže v jedné z nich se zpravidla přelívají do druhé. Moderní vědecké obory, které se zabývají lidskou psychikou, stále více zdůrazňují význam symbiózy těchto dvou nádob. Vlastně tím znovuobjevují staré tyršovské heslo „Ve zdravém těle zdravý duch“.

## Poslouchat tělo a Beethovena

Ale pozor, když říkáme, že je třeba dělat ve volném čase opak toho, co nás zaměstnává v práci, že po mnoha hodinách v sedavém zaměstnání se hodí nějaký pohyb a svalová námaha, pak jedním dechem dodáváme, že se při tom musíme pokaždé poradit se svým tělem. Musíme mu naslouchat. Jestliže vyjdeme v podvečer skutečně na smrt unavení z práce, ale přemůžeme se a podle svého novoročního předsevzetí se cestou zastavíme v posilovně, kde ze sebe budeme v potu tváře ždímat ještě další energii, můžeme se tím akorát tak „dorazit“. To znamená úplně se vyčerpat, zadělat si na nějakou virózu nebo v horším případě si přivodit úraz. Takže poslouchejte svoje tělo a v některých případech zvažte, jestli by nebylo lepší jít na masáž. Nebo se aspoň „nalozit“ do vany s aromatickými oleji a příjemnou hudbou. Proto vznikají i v posilovnách relaxační a wellness zóny. Nejde v nich jen o hédonistické požitky, ale o vyrovnávání zátěže. Je správné tužit tělo tréninkem, ale jak ví každý kulturista, je stejně důležité dopřát mu důkladný odpočinek. Svaly nerostou při zvedání činek, ale při regeneraci.

Zkrátka jsou situace, kdy nám tělo doporučí, abychom si naordinovali klidovou relaxaci. Ta může mít spoustu podob. Já se například snažím vracet své klienty ke klasické hudbě, která úžasně uklidňuje a má pozitivní vliv na soustředění a myšlení. Nakonec i lehnout si vedle vlastního dítěte a jenom si s ním povídat anebo si lehnout vedle svého partnera, může být skvělým odpočinkem. Můžete spolu začít nahlas přemýšlet třeba nad plánováním dovolené, jen tak si pustit myšlenky a nechat je volně běžet. Jistě, musíte si dát pozor, abyste na tu dovolenou neměli krajně odlišné názory, to by se z příjemného chodu myšlenek rychle stala cesta po minovém poli. Výborně si můžete odpočinout tím, že uvaříte svoje oblíbené jídlo nebo že půjdete na příjemnou návštěvu.

Pokud nejsme příliš unavení a máme dost energie, abychom dokázali vyvíjet nějakou fyzickou námahu, pak nemusíme jen posilovat v tělocvičně a sportovat. Stačí vygruntovat byt nebo garáž. Nebojte se domácí práce! Ta má hned dvojí blahodárny efekt: Je to fyzická činnost, při níž jsme v pohybu, a zároveň nám pomůže vytvořit si doma pořádek, což nás těší, protože jsme tím sami pro sebe udělali něco záslužného. To se dnes trochu vytrácí, jsme zvyklí si na všechno někoho objednat. Mnoho lidí mi říká, že si už ani nepamatují, kdy naposledy házeli lopatou, vezli kolečko s nákladem nebo bílili zed.

A když se už do domácích prací pustíte, řiďte se podle ročních období. Začněte v kuchyni, v létě vyrábějte marmelády a ovocné buchty, na podzim vařte a smažte, sušte a nakládejte houby. To člověka naučí víc chodit do přírody a víc ji sledovat. Chodte do přírody a zkoumejte ji, pozorujte ji, kochejte se jí. Těmi úžasnými kreacemi tvarů a barev, tou hrou světél a stínů. Myslím, že takové zastavení nám chybí. I to je duševní hygiena.

Chodte do přírody v každém období, i když venku není zrovna pěkně. Znáte tu situaci, kdy člověk sedí zasmušilý doma, zavřený mezi stěnami a venku je zima a zataženo. Komu by se chtělo ven? Nikomu, ale v takových chvílích bychom se k tomu měli dokopat čistě z lásky. Z lásky k sobě, protože chceme něco udělat pro svoje tělo a mysl. Když se přemůžeme, v drtivé většině případů se to vyplatí.

Mám s tím poměrně čerstvou zkušenost. Před časem jsem se po strašně dlouhé době přemlouvala, abych opět začala běžkovat. A to jsem se v mládí věnovala běhu na lyžích závodně, na vrcholové úrovni. Když jsem se tedy konečně dokopala k tomu, že jsem vyjela na hory a vyrazila do stopy..., byla jsem najednou vnitřně hrozně šťastná. Nejen z pohybu, ale i z toho, co mi příroda přichystala. Po dlouhé době jsem byla sama uprostřed hlubokého zimního lesa a okolo byly ojíněné větve, pak se objevil bublající potok, v okrajích omrzlý, s ledovými krami, které se blyštěly, jak do nich zasvítilo slunce. To byly zážitky, které nás ve městě nebo doma mezi čtyřmi stěnami nepotkají.

Dnes máme v autě i v mobilu navigaci, a tak vlastně není neznámých cest, ale když se vydáte do přírody dál od lidských obydlí a stanovíte si cíl, který budu hledat podle intuice a po paměti a necháte se vést ukazateli a značkami a budete se radit s papírovou mapou, posílíte si smysl pro orientaci v krajině, který v nás dnes už ochabuje. Člověk si tak uvědomí, že někam směřuje, a přestane se bát, že je bezprizorní, osamělý a bez cíle.



Každá moje přednáška o duševní hygieně končí pokaždé těmito sedmi pilíři, které podle mého soudu tvoří základ duševní hygieny, proto se s nimi podělím i do těchto skript.

1. Bud'te pány svého času, stanovte si priority.
  2. Rozdělte si práci s ostatními, jak v zaměstnání, tak v rodině. Učte se delegovat. A to se dá dělat, i když nemáte žádné podřízené. Když něco nestíháte, požádejte o pomoc kolegu.
  3. Naučte se říkat ne.
  4. Naučte se zachovat klid. To znamená, že byste si měli osvojit nějakou antistresovou techniku, například autogenní trénink.
  5. Jezte zdravě a pravidelně sportujete.
  6. Rozhodně nezanedbávejte spánek. Je to způsob revitalizace těla i psychiky, který nelze ničím nahradit.
  7. Pozitivní myšlení dělá zázraky.
-

## IX. Sladění profesního a osobního života

Dnes se hojně používá termín „work-life balance“ – vyjadřuje potřebu dnešní doby, aby člověk byl úspěšný v práci, a přitom uměl žít. Já ale raději používám slovo „sladění“. Protože ten anglický výraz „balance“ jako by člověku vnucoval, že musí pořád něco vyvažovat. Sladění mi připadá k oné dnešní době bližší. Sladění znamená proplouvat prací a volnem tak, jak nám to vyhovuje, a nedělat z toho další zdroj stresu. Když toto téma probírám s klienty, začínáme vždycky tím, že zjišťuji jejich priority a hodnoty. Protože podle toho poznám, jestli budou více lpět na pracovní, nebo osobní stránce svého života. Vždycky bude jedna z nich dominovat, u někoho ta osobní, u jiného ta pracovní. Tu druhou, o něco méně významnou, se s ní budeme snažit sladit. Kdybychom si představili náš život jako hudbu, pak dominantní stránka bude hrát ústřední melodii a ta méně důležitá jí dělat doprovod.

Skoro vše, co v životě děláme, děláme proto, abychom naplnili nějaké své potřeby. Když máme hlad a potřebujeme jej zahnat, tak se pračlověk vydal na lov mamutů, se vydáme do kuchyně, tam, kde stojí lednice. Záleží na tom, jestli žijeme v pravěké jeskyni, nebo v jednadvacátém století.



Slavný psycholog Abraham H. Maslow určil ve čtyřicátých letech minulého století pět základních lidských potřeb. A těchto pět potřeb sestavil do tvaru pyramidy o pěti patrech. Pyramida je stabilní a trvanlivá stavba, má velmi silné a široké základy a každé patro pyramidy je podpíráno širším patrem, které leží pod ním.

- a) Nejnižším patrem Maslowovy pyramidy jsou potřeby fyziologické, což jsou ty nejzákladnější a nejnutnější potřeby lidského organismu. To znamená dýchání, příjem potravy, spánek, rozmnožování a podobně. Teprve když uspokojíme tyto potřeby, můžeme se dostat o patro výše
- b) Potřebám jistoty a bezpečí. Tam patří jistota, že se nás nikdo nechystá zabít, jistota, že nám z práce budou chodit peníze, jistota rodiny a tak dále. Když tyto potřeby naplníme, dostaneme se do

- c) Třetího patra, k potřebám lásky a přijetí. Tam patří potřeba mít přátele, potřeba mít rodinu, o potřebě lásky je celá kategorie romantických hollywoodských filmů, takže ji nemusíme vysvětlovat.
- d) Čtvrté patro tvoří potřeba úcty a uznání.
- e) Páté, nejvyšší patro obývá potřeba seberealizace, ta je v Maslowově hierarchii poslední základní lidskou potřebou. Tedy naše touha, abychom se stali lepšími, dokonalejšími, rozvíjeli svůj talent a schopnosti.

To jsou tedy věci, které řídí naše konání. Co přesně hledáme v práci, co nás ráno přinutí vstát z postele a vyrazit do kanceláře nebo do továrny a tam zůstat většinu dne, to zase definovala takzvaná Alderferova teorie motivačních potřeb, která na Maslowovu pyramidu navazuje. Vymyslel ji americký psycholog Clayton Alderfer, který říká, že lidé pracují ze tří důvodů: kvůli existenci, vztahům a růstu.

- a) Jinými slovy, do práce chodíme zaprvé proto, abychom uspokojili své existenční potřeby, tedy abychom vydělali peníze na živobytí
- b) zadruhé proto, abychom uspokojili své potřeby vztahové, tedy abychom našli přátele, někam patřili a spolupracovali na společném cíli
- c) zatřetí proto, abychom uspokojili svoji potřebu růst a zlepšovat se nebo kariérně stoupat. A jeden z těchto tří důvodů pokaždé dominuje.

Jsou lidé, které motivuje k pracovnímu výkonu existenční důvod, chtějí peníze. Pro jiné je mnohem důležitější to, že se mohou zlepšovat.

## Proč vlastně chodíme do práce?

Když zjišťujeme, proč člověk chodí do práce, co mu ta práce dává, vycházíme z těchto psychologických teorií. Když se ukáže, že pracuje nebo podniká hlavně z důvodů existenčních, je to člověk, který věnuje většinu pracovního úsilí zvyšování svého zisku. Takových je devadesát procent.

Ale pak jsou někteří, kteří si sice uvědomují, že peníze jsou dobré, ale stačí jim jich jen tolik, aby si tím pokryli náklady a k tomu měli nějakou finanční rezervu. Mnohem víc je totiž zajímavá, jak by se mohli rozvíjet a růst. A pak jsou ti, kteří chodí do práce hlavně kvůli vztahům, protože se tam potkávají s kamarádkami a kamarády nebo se třeba rádi setkávají s lidmi. Často to bývají lidé, kteří jsou nějak finančně zajištěni a mohou si dovolit být v práci, která není až tak atraktivní z hlediska jejich dalšího rozvoje ani není kdovíjak výnosná.

Ze své praxe vím, že pro lidi, kteří pracují z existenčních důvodů, mívá práce větší přednost před osobním životem. Lidé, kteří se chtějí rozvíjet, mají priority někde uprostřed mezi prací a soukromím. A pro ty, kteří hledají v práci vztahy a společnost,



osobní život často dominuje nad kariérou. Často si berou práci na zkrácený úvazek. A když mají padla a jdou domů, všechny profesní záležitosti pustí z hlavy, netrápí se jimi a užívají si soukromí a volna.



Je tedy dobré, když člověk přijde na to, kde se v této škále variant nachází. Což neznamená, že to tak musí zůstat. Naopak, pokud je člověk v situaci, která mu nevyhovuje, a cítí, že mu v životě právě schází ona rovnováha mezi prací a soukromím a rád by tyto dvě polohy sladil, pak je přirozeně cílem posunout se někam jinam.

Nejlepší bude, když vám s tímto hledáním, kde se nacházíte, pomůže nějaký odborník, ideálně psycholog práce. Ten vám pomůže určit i klíčové ukazatele, co je pro vás důležité v práci a co v osobním životě. Pak spolu můžete hledat optimální způsob, jak tyto potřeby naplnit. Záměrně mluvím o práci a osobním životě, a ne o práci a rodině, protože řada lidí rodinu nemá, a přesto to pro ně představuje plnohodnotný život. Snažíme se přimět lidi k tomu, aby si zkusil představit, jaký se to může odrazit v budoucnosti, třeba za deset let, aby byli alespoň trochu připraveni. Mnoho z těchto lidí totiž žije jenom přítomností, tady a teď. Což je někdy osvobozující, snažíme se vést lidi k tomu, aby o tom, co bude dál, začali uvažovat už dnes. Protože pokud o takových věcech přemýšlíme, pak svůj život začínáme řídit. Pokud necháme věci plynout a čekáme, co nám život přinese, může to být jedno velké dobrodružství, ale život spíš řídí nás. A to ne každému vyhovuje a řada lidí je v tom přímo nešťastná.

## **Základní kameny života**

Základní podmínkou sladění pracovního a osobního života je nějaký osobní život vůbec mít. Ať už jsme single nebo v manželství, máme děti, nebo jsme bezdětní, je důležité, abychom měli ještě něco jiného než jen pracovní zátěž, tedy abychom měli přátele a koníčky a sport. A samozřejmě je dobré vyčlenit pro ty kamarády, sporty a záliby pravidelný čas a tuto dobu dodržovat. Člověk by měl mít pravidelné rituály. Spousta lidí říká, že jim pravidelnost nevyhovuje a že je lepší, když chvíle pro kondiční jízdu na kole nebo pro výlet s rodinou přijde jaksi sama. Ale pokud chcete sladit práci se životem, pak takový přístup moc nefunguje. Samozřejmě že potřebujeme občas

pružně reagovat na to, co se zrovna děje, že musíme improvizovat, ale ve věcech, které jsou pro nás důležité, nebo přímo klíčové, bychom měli mít jasno a zajistit jejich pravidelnost.

V těchto skriptech se pořád vracíme k tomu, jak je důležité až klíčové provozovat aktivity, které nám a našemu tělu a duši prospívají – zejména nějakou pohybovou aktivitu, nejlépe sport. Když si druh sportu, který nám vyhovuje, vybereme, v kalendáři každého týdne bychom mu měli věnovat stálé místo. Potom máme čas více pod kontrolou a je větší pravděpodobnost, že se ke squashi nebo kolu skutečně dostaneme, než když si řekneme, že se prostě uvidí, jak nám to vyjde. Pravidelnost může mít klidně i podobu posezení s kamarádkami nebo kamarády každý pátek v kavárně nebo třeba u piva, i to je určitý rituál, který nás v našem osobním životě společensky ukotvuje. Stejně tak je dobré mít nějaký řád v tom, kdy chodíme spát (a to i ve svém volnu) a kdy vstáváme, kdy snídáme a kdy obědváme.

To jsou všechno základní kameny, na kterých stojí struktura našeho života, v níž je pevně dáno místo pro práci a místo pro ostatní věci. Bez základních kamenů by se náš život zhroutil do chaosu. Obecně je potřeba říct, že psychika dobře funguje v určitém řádu.



V pracovním životě nejsou základní kameny až takový problém, bývají jasně dány a přijímáme je s naprostou samozřejmostí. Většinou míváme stálé pracoviště, které je na stejném místě, máme jasnou pracovní dobu, pravidelné porady a dohodnuté termíny.

V osobním životě nám to však s pokládáním základních kamenů moc nejde. Po práci si přirozeně chceme vydechnout, odpočinout si od povinností a když máme najednou ve volném čase disciplinovaně docházet na tréninky a dodržovat slib, že každou neděli pojedeme s dětmi na výlet, najednou nám to začne ty povinnosti připomínat.

Zároveň víme, že práce nám občas zasahuje do soukromého života: že se vyskytnou chvíle, kdy musíme zůstat v kanceláři do večera a pracovat přes víkend. A považujeme za přirozené, že soukromý život naší práci v takových chvílích ustoupí. Když

nedodržíme termín nebo nepřijdeme na pracovní schůzku, může to skončit kariérní katastrofou. Když ale vynecháme středeční tenis, nestane se nic. A pak ho ale možná vynecháme zas a zas a zas a s nějakou pravidelností je konec a struktura našeho soukromého života ztratí další základní kámen, na kterém stojí.

Je třeba si uvědomit, že základní kameny jsou důležité i v našem soukromém světě. A měli bychom si je zapsat do diáře, a když se nám na jejich místo cpe nějaká pracovní schůzka, prostě ji odmítneme. Péče o základní kameny našeho osobního života by měla patřit mezi naše priority. Alespoň pokud se mezi vašimi prioritami vyskytuje snaha udržet si duševní zdraví nebo snaha udržet si partnerský vztah a rodinu. Je hezké, že jsme si našli někoho, koho máme rádi, s kým si rozumíme a s kým sdílíme život, ale to ještě neznamená, že už to tak zůstane, dokud nás smrt nerozdělí, a že se o to tedy dál nemusíme starat. Partnerský vztah musíme ustavičně budovat. A budováním vztahu není to, že vedle sebe jíme, spíme, sdílíme stejný byt. Musíme si na svůj protějšek najít čas, někde si spolu vyrazit. Dávat si vzájemně najevo, že jsme pro sebe důležití a že se máme rádi, a když máme děti, umět si najít čas jen pro nás dva.

Proto pořád používám termín „základní kámen“, jsou to základní částice našeho profesního a soukromého života. A ty souvisejí s těmi základními hodnotami, o nichž jsme mluvili na začátku – s hodnotami, z nichž vyplývá, co pro nás bude prioritou v práci i po ní.

## Nepracovat v pyžamu

Mluvili jsme o tom, že v pracovním životě většinou nějaké pevné základní kameny máme a bereme je jako samozřejmost. Ale to neznamená, že v něm máme všechno dobře ukotvené. Mluvili jsme také o tom, že práce se nám občas přelije do soukromého času a jak je důležité si své osobní aktivity před těmi profesními hlídat. O to víc v dnešní době, která je velmi rychlá a proměnlivá, v době, podle níž se zrychluje i tempo a charakter naší práce. A k tomu všemu je dnes stále běžnější tzv. home office. To je příjemné, ale i zrádné. Ačkoli vás doma nikdo nekontroluje, je dobré si určit jasný časový rámec, kdy začnete pracovat a kdy skončíte. A nastavit si k tomu určitou kulturu, tedy že se nasnídáte, zacvičíte, obléknete. Že se nepřesunete z postele rovnou k pracovnímu stolu, kde budete s hrnkem kávy a bez snídaně sedět až do oběda v pyžamu. Že se na práci naladíte a soustředíte se na ni a nebudete celý den přepínat ze soukromého života do pracovního, tedy chvíli řešit osobní věci, chvíli pracovní.

Bylo by dobré, abyste si tyto hranice jasně vytyčili nejen v průběhu dne, ale i v průběhu týdne. A pokud působíte v profesi, kde je polovinu měsíce relativně pohoda a druhou polovinu jste zavaleni prací (mohou to být třeba grafici zaměstnaní v měsíčníku nebo lidé, kteří zpracovávají účetnictví), narýsujte si hranice mezi prací a soukromím pro celý měsíc. První dva týdny si nastavte režim orientovaný víc na osobní život

a zbylé dva týdny, kdy jste ve větším pracovním presu, si nastavte režim pracovní, v němž soukromý život potlačíte.



Když budete mít tyto struktury života v práci a po práci promyšlené, vyhnete se pocitu, že na něco nemáte čas. To je jedna z velkých frustrací dnešní doby. Pokud si to, na co nemáme čas, dokážeme naplánovat, možná se ten čas najednou najde. A občas se možná ukáže, že na určité věci skutečně čas není. Protože den má jen 24 hodin a nedá se nafouknout. Pokud získáme o svém čase větší přehled, pomůže nám to smířit se s věcmi, které se nedají stihnout, a přijmout fakt, že některé naše sny jsou nereálné.

Samozřejmě že to neznamená, že se všeho, co si naplánujeme, musíme slepě a tvrdodšijně držet, ať se děje, co se děje. Nakonec bychom tím jenom stresovali sebe i všechny okolo. Když je to nutné, každý plán lze kreativně změnit. Ale plán je základem a pravidlem, kreativní změna plánu je výjimkou, která pravidlo potvrzuje. Ladění pracovního života s osobním je zároveň neustálým procesem ladění našich plánů s naší kreativitou. A stojí to spoustu úsilí, vůle kázně a disciplíny. Ale stojí to za to.

## X. Třináct kroků úspěšných lidí po příchodu do kanceláře

Je dobré udržovat si v kanceláři nějaký svůj rituál. Někaký řád. Samozřejmě že se ho nemůžeme držet striktně každý den, protože každý den je jiný a někdy je třeba přizpůsobit se tomu, co se aktuálně děje. Ale to jsou výjimky.

Tady je návrh takového rituálu ode mě. Má třináct kroků. Můžete je přijmout tak, jak jsou, nebo se jimi nechat inspirovat. Vložila jsem do nich to nejdůležitější, co jsem se naučila za bezmála třicet let práce s firmami, podnikateli, manažery a zaměstnanci.

1. Zrekapitulujte si uplynulý týden. Tento rituál se provozuje logicky jen jednou týdně, ale má zásadní roli. Je normální, že si každý den píšeme do diáře nějaké



pracovní úkoly. A na konci týdne je dobré se ohlédnout a zjistit, jak se vám je povedlo splnit. Pokud se vám to v případě některých úkolů nepovedlo, svět se nezhroutí. Smyslem tohoto ohlédnutí není, abyste byli sami sobě stresorem. Ale je důležité, aby tyto nesplněné a zapomenuté úkoly nezapadly a s nimi, aby nezapadly důvody toho, proč jste je nevyřídili. Asi nemusím zdůrazňovat, že základem podmínkou takové rekapitulace je vést si diář, prostě mít je někde zapsané, někde jinde než v hlavě. Podle mých zkušeností – a některé nové výzkumy to potvrzují – lépe funguje tradiční model papíru a tužky než elektronické diáře a plánovače, protože digitální plánovače splněné úkoly obvykle automaticky smažou, zatímco splněný úkol si na papíře obvykle přeškrtnete, ale stále ho vidíte. Je totiž důležité vidět i úkoly, které jste už splnili. Když je vymažete, ztratíte přehled a bez přehledu nemůžete rekapitulovat. A je více důvodů, proč je taková týdenní rekapitulace důležitá, přehled o vaší efektivitě je jen jedním z nich. Další je vnitřní pocit uspokojení z věcí, které jste dotáhli. A v neposlední řadě to je velmi účinná obrana proti prokrastinaci.

2. Nenechte se strhnout děním ve svém okolí. Přijdete do kanceláře, máte svůj rituál, svůj řád, ale příběhne za vámi kolega a chce se vám svěřit s nějakou novou událostí. Nebo si jdete do kuchyňky uvařit kávu a tam se s někým zapovídáte. Takzvaný small talk, takové to běžné lidské popovídání, je důležité, ale je třeba nad tím mít kontrolu. V práci jste od toho, abyste odvedli nějaký výkon, a zůstáváte tam ideálně osm hodin. Jestliže půlhodinu „prokecáte“ ráno a další půlhodinu po obědě, najednou je osmina práce pryč. A to už není bezvýznamná část pracovní doby. Víím, že není snadné mít tyto věci pod kontrolou a že obtížnost takového úkolu se ještě znásobí, jestliže pracujete v open-space kanceláři. Tady bych si dovolila malou tematickou odbočku, ale když už je řeč o open-space, chtěla bych každého manažera, který o podobě kanceláří rozhoduje, před tímto konceptem varovat. Open-space je velmi nešťastné řešení v mnoha ohledech, ve své praxi jsem se už setkala s řadou případů lidí, kteří se v tomto prostředí nedokázali soustředit na práci, což u nich samozřejmě vyvolávalo další psychické potíže. A řešili jsme i problémy fyzického rázu, které open-space způsobuje, například šíření sezonních viróz. A když onemocníte uprostřed důležitého

projektu, který je potřeba dokončit během pár dní, a s vámi onemocní polovina vašeho týmu, může to být pořádný důvod ke stresu. Buďte ležít, je vám zle a jste ve stresu, protože nejste v práci a blíží se deadline projektu a s ním velký průšvih, nebo se nadopujete prášky, vypijete litry kávy a energetických drinků a nemoc přechodíte. Asi netřeba zdůrazňovat, že to je ideální cesta k vyhoření a k vážným zdravotním problémům.

3. Udělejte si pohodlí. Možná vás to překvapí, ale k práci je pohodlí skutečně potřeba, a to jak pohodlí fyzické, tak pohodlí psychické. Mnoho lidí v práci trápí různé mikrobolesti, které jim komplikují koncentraci, a časem se v mozaice vyhoření mohou stát jedním ze základních kamíneků. Tyto mikrobolesti vznikají například z nesprávného uspořádání pracoviště – příčinou je třeba nevhodně nastavené kancelářské křeslo nebo ergonomicky špatně nastavený stůl a klávesnice. Těmto věcem je důležité věnovat čas a vyladit si pracovní místo tak, aby vám v něm bylo dobře a nezpůsobovalo vám problémy. A pak jsou věci, které můžete pro své pohodlí v práci dělat každý den. Třeba mít na stole pořád sklenici s vodou, abyste se mohli kdykoli napít a udržovat v organismu dostatek tekutin. A výtečné je mít tam třeba i misku s nakrájeným ovocem, abyste mohli při práci „zobát“ něco, co vám dodá energii a vitaminy a co je zároveň i zdravé.
4. Vytvořte si seznam úkolů. Nezačínejte tím, že se vrhnete po hlavě do práce, hned jak přijdete do kanceláře, protože vám zrovna přišel e-mail a vy máte nutkání na něj okamžitě odpovědět. Svoji práci přece chcete řídit, a ne být řízeni každým pípnutím mobilu, oznamujícím, že vám přišla zpráva, každým telefonátem, každým kolegou, který za vámi zrovna s něčím přišel. Jakmile získáte nad svou prací kontrolu, je vám v ní pohodlněji, i když máte té práce hodně. Lidé, kteří k nám přicházejí se syndromem vyhoření, mají obvykle pocit, že jsou svými úkoly vláčeni.
5. Stanovte si priority. To souvisí s předchozím krokem. Je dobré mít úkoly přehledně sepsané a pak si nějakou barvou podtrhnout ty, které budete plnit jako první. Abyste si mohli promyslet, kolik vám ten který úkol zabere času, a porovnat to s množstvím času, který na úkol máte během dopoledne a během odpoledne. I do toho vstupuje otázka asertivity: kolegovi, který vám váš plán práce zkouší nabourat, byste měli dokázat říct, že to zkrátka nejde.
6. Protáhněte se, vstaňte, chodte. Během dopoledne i odpoledne byste se měli opakovaně protahovat a cvičit, jinak vám v různých svalových partiích začne vznikat spasmus, tedy stažení či křeč, což brání jejich prokrvení – a po nějakém čase vás tyto partie začnou bolet. A je z toho opět ona zmiňovaná mikrobolest: slabší, ale trvalá bolest, kterou vnímáme jako narušený komfort a komplikuje nám práci, kazí náladu, snižuje motivaci a vyvolává stres. Časem se z této mikrobolesti samozřejmě může vyvinout bolest dost výrazná.



7. Nahodte dobrou náladu. Je to zásadní krok, jestliže pracujete v týmu. Když jdete do práce se špatnou náladou, protože jste se doma pohádali, přede dveřmi do kanceláře se zastavte, a než je otevřete, v duchu si řekněte: „Tihle lidé s tím, co mě rozladilo, přece nemají nic společného.“ Nechte své smutky, zloby a fuckupy za dveřmi. Víím, že to zní jako samozřejmost a jako něco, co se lehko řekne, ale těžko splní, ale jsou profese, třeba zrovna profese psychologa nebo lékaře, kde překonat svou špatnou náladu je základní podmínkou práce. Když ke mně přijde klient s depresí, nemůžu ho přece ještě dorazit nějakým svým soukromým rozčilením nebo melancholií. To si u mě neobjednal ani nezaplátil. Stejně tak nechcete jít na operaci srdce k chirurgovi, se kterým budou po celou dobu cloumat záchvaty vzteku, protože se pohádal se sousedem. Dá se to naučit a lze to zvládnout. Někteří zaměstnavatelé to už pochopili a výuku takových dovedností zaměstnancům nabízí.
8. Zvedněte náladu na palubě. Tím navazuji na předchozí krok: když už někdo se špatnou náladou nebo nějakým „zraněním“ přece jen do práce přijde, zkuste mu nabídnout nějakou psychickou podporu. Pokud to je něco vážného a není to jen běžný projev věčně náladového kolegy či kolegyně, pak určitě stojí za to obětovat kus pracovního času, abyste si s takovým člověkem promluvili, vyslechli ho a zkusili ho uklidnit, podpořit a zvednout mu náladu. Ve větších společnostech pro takové situace zaměstnávají specialisty, nebo mívají alespoň „horkou linku“ na nějakého psychologa.
9. Buďte organizovaní. Chcete mít přece život pod kontrolou, abyste nebyli pod kontrolou svého života. To začíná u zdánlivých podružností, jako je třeba určitý pořádek na pracovním stole. Není nutné dogmatické, úzkostné dělení na sektory, jako ve filmu Jak básníci přicházejí o iluze, ale je fajn, když máte na stole třeba stálé místo pro sklenici s pitím a stálé místo pro diář, snižuje to riziko stresu při hledání nějaké věci. Konkrétní uspořádání si může každý udělat podle sebe. Toto uspořádání nemusíte dodržovat roboticky přesně, stačí jej dodržovat intuitivně, podvědomě. A někdy vám prostě pracovní chaos na stole zákonitě vznikne. Jde



o to, abyste takový chaos na stole nenechali, když z práce odcházíte. Protože přijít další pracovní den k uklizenému a čistému stolu je základ úspěchu. Přijít k čurbesu z předchozího dne nebo týdne znamená se ke své práci z minulého dne nebo týdne vracet. Člověk by měl mít i po těžkém dni dostatek vůle uklidit si stůl. O organizaci svého času a úkolů a priorit jsme hovořili už v předchozích krocích, ale počítejte s tím, že se vám bude do pracovních plánů nabourávat soukromý život: nečekané události, nemoc, návštěvy lékaře, opravy v bytě. K co nejefektivnějšímu plánování výborně pomáhá metoda „pomodoro“, kterou koncem osmdesátých let vynalezl Francesco Cirillo. Kniha, v níž Cirillo tuto techniku popisuje, vyšla i v českém překladu, a vyučují ji psychologové a koučové všude na světě. V neposlední řadě je třeba zmínit, že pokud chcete být organizovaní, musíte svému okolí asertivně vysvětlit, že když jste v práci, tak pracujete, aby vaši blízcí a přátelé omezili telefonáty a další kontakty ve vaší pracovní době na minimum.

10. E-maily kontrolujte strategicky. Nové komunikační technologie nám v mnoha věcech ohromně usnadnily život, ale zároveň nám ho dost komplikují. Například nám mimořádně nabourávají naši schopnost soustředit se na práci, udržet pozornost, napřít úsilí nějakým směrem. Proto je dobré se tyto technologie naučit řídit, například vypnout upozornění na nový e-mail, když máte jednání nebo se soustředíte na kreativní nebo systematickou práci. To opět souvisí s předchozím krokem, tedy s organizovaností. Když si plánujete den a sestavujete harmonogram úkolů, naplánujte si i přesnou dobu, kdy se budete věnovat e-mailům. Nelze to pokaždé striktně dodržet, ale vytvoříte si tak určitý ideál, k němuž budete opravdu zodpovědně mířit. Málokdo si totiž uvědomuje, jak velkou psychickou zátěž tĕkání z jednoho úkolu na druhý způsobuje. Přeskokováním mezi různými činnostmi, které vyžadují různé typy uvažování, spálíte během několika hodin energii na celý den.
11. Neprokrastinujte. Zmíním pouze dvě zásady.
  - a) První zásada: Nezametejte věci pod koberec.
  - b) Druhá zásada: Neprovozujte pštosí politiku, to znamená nestrkejte před problémy hlavu do písku.





12. Usmívejte se. Usmívejte se při osobním kontaktu i do telefonu, úsměv je slyšet i na hlase. To jsem si osobně ověřila při práci s lidmi z call center.
13. Buďte vděční a pokorní. Spousta z nás považuje hodně věcí za samozřejmost. Neděkují. Odbývají komunikaci. Člověk na to občas narazí už u recepce jinak honosných úřadů a kanceláří, věhlasných firem. Zastaví vás tam osoba za přepážkou a jenom na vás vyštěkne: „Kam jdete? Občanku!“ To samozřejmě okamžitě degraduje celý vztah s dotyčným a trochu i s celou institucí případně úřadem na tu nejprimitivnější a nejhrubší úroveň. Ale mějte vždy na paměti, že komunikace má vždy dvě strany. Pokud komunikuje primitivně a hrubě jedna strana, vy na její hru nemusíte přistoupit. Buďte kultivovaní a skromní, ať je druhá strana jakákoli.

## XI. Deset antistresových rad

### 1. Vstávejte časně

**Díky třiceti minutám, o které vstanou lidé dříve, získají čas na cvičení ranní sestavy, kterou je naučím, nebo si sami najdou na internetu jim vyhovující sestavy. Je to soubor cviků na protažení těla a aktivaci nejzákladnějších svalových partií. Právě v tom je smysl časného vstávání: abychom získali na sebe čas:** na rozcvičení a na péči o tělo a na pořádnou, zdravou, klidnou snídani. Rozhodně však netvrdím, že všichni musí cvičit tytéž cviky a absolvovat stejné ranní procedury. Způsobů, jak se rozcvičit, okysličit, opečovat, najíst, je celá řada – někdo jde ráno běhat nebo se projít, vyvenčit psa, zajezdit na kole, nordic walking a jiné.

Co ale rozhodně neschvaluji, je kopnout do sebe hned k po probuzení kafe na lačný žaludek.

I s tím se lidé nejdříve těžko srovnávají. Argumentují tím, že to přece dělá skoro každý, že by se bez toho neprobrali, a ptají se, proč by s tím měli přestat. A já jim odpovídám otázkou: Proč mají Češi největší procento gastrointestinálních chorob v Evropě? Ranní kávu samo o sobě neztracuji, ale je důležité, aby to nebylo to první, co do sebe po ránu dostanete. Jako první by měla do vašeho organismu přijít třeba voda s citronem. Na rozjezd metabolismu. Poté bychom si měli v klidu sníst pořádnou zdravou snídani. A pak si můžeme dát kafe.

### 2. Dobře si rozdělte úkoly a práci. Doma i v zaměstnání.

Takové věci řešte ideálně v podvečer dne předcházejícího. Vypněte televizi a proberte se svým partnerem, co vás zítra nebo v příštích dnech čeká, a dohodněte se, kdo si vezme na starost objednání řemeslníků, kteří mají vyměnit okna, kdo odveze babičku do lázní a kdo vyzvedne dítě před školou. Neřešte to na poslední chvíli. Organizování svého soukromého života lidé často podceňují, vůbec netuší, jak jim to

ulehčí život a kolika problémům se vyhnou, když si doma dobře rozdělí, co kdo udělá. V zaměstnání je rozdělování úkolů přirozenou součástí práce, alespoň teoreticky. V praxi to tak jednoduše nefunguje. Mnoho lidí, včetně manažerů, to moc neumí. Je důležité naučit se delegovat práci na ostatní v týmu. Přitom je dobré mít na mysli, že delegování práce a zadávání pracovních úkolů je žádost o pomoc. A tak musíme být připraveni, že příště někdo požádá o pomoc nás.

### **3. Během dne si pravidelně dopřejte alespoň deset minut oddechu a odpočinku**

Nebojte se, skutečně se tím nesnažím říct, že by vám mělo na celý den stačit jen deset minut odpočinku. Mám na mysli to, že si uprostřed práce uděláte pauzu, která bude trvat nejméně deset minut. A uděláte si ji několikrát. Taková přestávka je potřeba, bez pravidelného oddechu klesá koncentrace, bdělost a pozornost, kterou pro práci potřebujete, a začnete dělat chyby.

Pauza může mít řadu podob. Já si třeba výborně odpočinu tím, že se přepnu do módu, kterému říkám „kavárenský povaleč“. Ne že bych kvůli tomu chodila do kavárny, zkrátka se jen na těch deset minut přestanu dívat do monitoru a do mobilu a třeba pozoruji kytku v květináči. Nebo vyjdu ven a zůstanu stát a prostě jen tak pozoruji svět. Ale také rozhodně doporučuji využít těch deset minut k tomu, aby se člověk protáhl. Z toho dlouhého vysedávání za stolem máme stažené břišní svaly a „pomačkané“ vnitřní orgány, které je třeba uvolnit, stejně jako karpální tunely na zápěstí, které jsou namožené od práce u počítače s myší, nebo trapézové svaly a nohy, která máme po celý den nehybně pod stolem, což může časem vyvolat otoky a další zdravotní potíže. Na všechny tyto kancelářské neduhy existuje mnoho různých protahovacích a relaxačních cvičení. V naší psychologické praxi se snažíme pracovat se zaměstnavateli, aby měli v sídle firmy nějakou relaxační místnost nebo zahradu, kam si lidé mohou jít zacvičit, aniž by si na ně jejich kolegové ukazovali a ťukali si na čelo. Doporučujeme takovou relaxační zónu rozdělit na dvě části. V první by mělo být místo úplného klidu, hodně květin a člověk by tady měl mít možnost pohodlně se rozvalit. V té druhé by měla být naopak možnost se trochu vybit nebo vyřádit. Muže tam být třeba boxovací pytel, někde mají šípky.

Možností je celá řada, ale těch deset minut je skutečně minimum. Někomu taková desetiminutovka opravdu stačí, jiní potřebují třeba dvacet minut. Každý z nás je nastaven jinak.

### **4. Během dne si pravidelně dopřejte aspoň 10 minut cvičení**

Tady se můžeme vrátit k bodu prvnímu, kdy radím časně vstávat, abychom měli na začátku dne čas na cvičení. Ale tím to nekončí. Jako čas na cvičení využijte i pracovní pauzy – při nich se věnujte hlavně cvikům, při kterých protáhnete ty partie, které jsou dlouho nehybné nebo stlačené. A po práci byste měli občas zamířit do tělocvičny nebo fitness centra a posilovat svalové partie, které drží tělo pohromadě. Ale klidně můžete posilovat i doma: dělat kliky, dřepy, shyby a zvedat činky nebo cvičit na posilovacím stroji. Ideální je alespoň třikrát týdně provozovat aerobní cvičení trvající déle

než deset minut. Proč, to už jistě víte: Protože tak odbouráte hormony, které se v těle tvoří během stresu a dlouhodobě mu škodí.

## 5. Neberte si toho moc najednou

Je hromada důvodů, proč si na sebe bereme příliš mnoho úkolů a závazků. Někdo se chce zalíbit, někomu chybí asertivita, někdo je od přírody samaritán a má potřebu pečovat a ochraňovat.

Ale brát si moc aktivit najednou znamená chystat na sebe past, do které se chytíme a která nás postupně semele. Když už musíte dělat něco nad rámec své běžné práce, je třeba něco jiného omezit. Když si pro to, co děláte, nevytvoříte dostatečný prostor, dostanete se do soukolí neustálého dohánění termínů a věčného vypětí, což má obvykle za následek to, že vás taková práce přestane bavit a přestane vám přinášet radost.

Existuje však jeden důvod, proč si toho někteří nakládají opravdu hodně, a ten bych nezatracovala. Je jím touha něco dokázat spojená s vědomím, že pokud nepřekročí svou komfortní zónu, neposunou se dál. Pokusit se z komfortní zóny na chvíli vystoupit podle mě není nic škodlivého.

Tady bychom se mohli na chvíli zastavit a popsat, co komfortní zóna vlastně je. Lidem tento termín vysvětluji tak, že jsou například v pracovním režimu, který dlouhá léta znají a v němž nejsou vystaveni ničemu novému. Novoty většinu lidí stresují – neradi vymýšlí něco nového, za co mají nést zodpovědnost; v komfortní zóně se však většinou nic nového nenaučíme, jsou zde jasné procesy a postupy, jste obklopeni stále stejnými lidmi, pracujete se známými nástroji, se softwarem, na něž jste zvyklí, se stejnými přístroji, formuláři... Život v tomto stabilním světě je pro mnohé velmi pohodlný a žádaný, avšak nic nového v něm nevzniká.

Spousta mých kolegů psychologů by mi asi oponovala, ale já jsem bývalá závodní sportovkyně, závodila jsem v běhu na lyžích a poměrně aktivně sportuji dodnes, a tak vím, že člověk nedosáhne výjimečných výkonů a nevytvoří mimořádné věci bez toho, že by ze své komfortní zóny vystoupil. Když to člověk zvládne psychicky a fyzicky, může si takové věci dovolit, ale měl by mít na paměti, že po takovém sebepřemáhání musí poskytnout tělu a mysli úlevu a odpočinek a obnovit tak ztracenou rovnováhu. V režimu, kdy dře na 120 %, se nedá vydržet moc dlouho.

## 6. Občas nebuďte dokonalí

Je enormně důležité dodržovat dohodnuté termíny a plnit zadané úkoly. Prostě proto, aby se vám nezhroutil systém. Lidé většinou potřebují předem vědět, jak dlouho jednání potrvá, a jasně se dohodnout na jeho časovém rámci, protože jim na něj navazují dohodnuté pracovní schůzky a další věci. Proto je vhodné si zakládat na tom, že jsme dochvilní a přesní.

Ale když už se nám to stane a my se zpozdíme, nemá smysl se z toho hroutit. A taky si můžeme občas dovolit mít doma nepořádek a chvíli v něm žít. Rozhodně nemusíme po záprahu v práci ještě do půlnoci uklízet, jen abychom si nepřipadali méněcenní, protože nemáme nablýskanou kuchyň jako ten holohlavý superman, co bývá nakreslený na lahvích s čistícími prostředky. Vždy jde o to, abychom si uvědomili priority: že je přednější se pořádně vyspat, protože nás zítra čeká mnoho povinností, než mýt do noci hromadu nádobí, která zůstala po rodinné oslavě. Musíme si vždycky ujasnit, na čem nám opravdu záleží a co je pouhá podružnost, abychom si kvůli podružnostem nedělali zbytečně dusno ve vztazích a abychom si neukrajovali ze spánku. Tyto dvě věci jsou to nejcennější, co máme: dobré vztahy, ať už s kolegy v práci, nebo s blízkými lidmi v soukromí, a zdraví, které je vždy podepřeno spánkem.

## 7. Eliminujte kolem sebe zmatek a nepořádek

Řízený chaos, ve kterém se člověk vyzná, je v pořádku, i když to nezúčastněnému pozorovateli může připadat jako nepřehledný binec. Jsou lidé, kteří takhle pracují a žijí a jimž to vyhovuje. Ale to jsou spíše výjimky. Ostatním se v chaosu a nepořádku ztrácejí věci, dohodnuté úkoly, termíny a schůzky nejsou dodržovány.

Pokaždé když člověk něco hledá, vychýlí ho to z rovnováhy. Když hledáte před odjezdem do práce klíče od auta, vychýlí vás to z rovnováhy, i když je po deseti minutách hledání najdete. Potřebujete být v práci v čas, ale kvůli hledání klíčů vyrazíte o něco později, a navíc jste deset minut trnuli hrůzou. Když něco nemůžete dlouho najít a přehrabujete se v nepořádku a tím z něj děláte ještě větší chaos, vaši rovnováhu to nabourá ještě víc.

Tím neříkám, že musíme mít život narýsovaný a rozdělený do sektorů jako ten slavný pracovní stůl, o kterém přednáší Zdeněk Svěrák alias docent Zajíc. Je však důležité, aby věci měly svůj řád a logiku a svoje místo. Bez toho nelze řídit úřady, projekty a správu měst a obcí.

Ani běžnou domácnost – i ta, je-li bez řádu, přestane fungovat.

## 8. Relaxujte občas při hudbě

Odpočívat při hudbě, ať už ji posloucháte pozorně, nebo ji máte puštěnou jen jako tapetu z tónů na pozadí svých myšlenek, je příjemné a blahodárné. Je samozřejmě otázka, při jaké hudbě má člověk odpočívat, protože různí lidé mají různý hudební vkus. Já bych sama za sebe a v kontextu odborných studií doporučila klasickou vážnou hudbu. Existuje řada vědeckých studií, které prokázaly, že poslech klasické hudby snižuje krevní tlak, zlepšuje kvalitu spánku, mírní bolest, snižuje stres a zlepšuje paměť. A hlavně je krásná, je v ní harmonie a symetrie, která povznáší a uklidňuje.

## 9. Odpouštějte

Dokud v sobě budeme nosit hořkost a nenávist z minulých křivd, dokud budeme

žit ve vnitřním napětí, které vychází z myšlenek, že se jednou pomstíme, dokud se zkrátka nenaučíme odpouštět, do té doby se nemůžeme otevřít pozitivním věcem a všemu pěknému, co nás obklopuje. Možná to zní jako fráze, ale je to tak. Lidé, kteří se naučili odpouštět, kteří se dokázali vyrovnat se zlými událostmi a zážitky a smířit se s tím, že jsou to věci, které se už nejspíš nezmění, tyto lidé se naučili jít dál. A spadla z nich velká tíha.

### 10. Věřte si

Je stresující, když si člověk nevěří, stále o sobě pochybuje, má ustavičně potřebu někomu něco dokazovat a vede nekonečný vnitřní boj sám se sebou.

Vím, že není vůbec jednoduché, abyste se naučili sami v sebe věřit. Spousta lidí to neumí, a proto vyhledává pomoc třeba u nás psychologů, abychom jim pomohli najít jejich silné stránky, o které se mohou v těžkých a stresových chvílích opřít. Ale to, že si věřím, se musí vždycky opírat o nějaké exaktní hodnoty. Příklad: Mladý člověk věří, že dokáže zvládnout velký projekt, i když doposud žádný neřídil. Ano, je to reálné, je-li domněnka založena na exaktních faktech, že jako student vysoké školy zvládl studovat, pracovat, sám se živil, a ještě se třeba zapojoval do mezinárodních studentských soutěží, v nichž se mu dařilo. Jinak řečeno, projevil schopnosti, které se budou uplatňovat i na velkém projektu. Opakem jsou snílkové, kteří se do ničeho konkrétního nezapojují, avšak rádi by byli na výsluní. Tady je namístě říct, že ne každý má dispozice být úspěšný jako jeho kamarád či kolega. Psychologové práce dokáží na základě screeningu zjistit dispozice pro jednotlivé činnosti a pracovní profese a jsou schopni vás nasměrovat tak, abyste byli úspěšní a pak si i mohli věřit.



Zdroje:

- 1) <https://zdravi.euro.cz/leky/syndrom-vyhoreni-priznaky-prevence/>
- 2) [Iva Moravcová, Zářit a nevyhořet, Pragma 2019](#)

---

V rámci projektu „Efektivní řízení rozvoje obcí jako základní předpoklad  
efektivnosti výkonu veřejné správy a poskytování  
veřejných služeb z úrovně obcí“  
reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0010159  
vydal Svaz měst a obcí České republiky  
Praha, leden 2023