

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Syndrom vyhoření ve vrcholných manažerských pozicích

Ing. Martin Píša

Bakalářská práce

Studijní program: psychologie

vedoucí práce: Ing. Radek Trnka, Ph.D.

Praha 2018

Prohlášení:

1. Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

Podpis

Anotace: Tato bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá vymezením a analýzou syndromu vyhoření. Vychází především z mezinárodně nejpoužívanější teorie Christine Maslach. Ve výzkumné části pak s využitím kvalitativního výzkumu strukturovaných rozhovorů rozebírá příčiny vzniku syndromu vyhoření respondentů (vrcholových manažerů) před a v průběhu závěrečné části vyhoření. V závěru pak hledá odpovědi na výzkumné otázky, které jsou zaměřené především na subjektivní prožívání stresových indikátorů a samotného průběhu syndromu vyhoření.

V souhrnných zjištěních pak autor dospívá k závěrům, že vrcholoví manažeři jsou skupinou, u níž je riziko vzniku syndromu vyhoření vysoké. Kumulace dlouhodobého stresu je završena bodem zlomu. Od bodu zlomu se pak syndrom vyhoření rozvíjí a s negativním dopadem zasahuje pracoviště, soukromý život a zdravotní stav.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, stres, manažer.

Annotation: This bachelor thesis deals with defining and analyzing burnout syndrome in its theoretical part. Based mainly on the internationally most widely used theory of Christine Maslach. In the research part, using the qualitative research of structured interviews, the causes of the burnout syndrome of the respondents (senior managers) are analyzed before and in the course of the final part of burnout. In the end seeks answers to research questions that focus primarily on the subjective experience of stress indicators and the course of burnout syndrome itself.

In summary, the author concludes that top managers are a group with high risk of burnout syndrome. The accumulation of long-term stress is completed by a break point. From a breakpoint, the burnout syndrome develops and affects the workplace, the private life and the health condition with a negative impact.

Key words: burnout syndrome, stress, manager.

Poděkování:

Velmi rád bych touto cestou poděkoval Ing. Radku Trnkovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za velice vstřícný přístup, čas a energii a v neposlední řadě za cenné podněty, připomínky a celkovou podporu, kterou mi věnoval v průběhu vzniku této práce.

Obsah:

Úvod	6
I. Teoretická část	10
1. Syndrom vyhoření	10
1.1. Historie syndromu vyhoření	10
1.2. Definice syndromu vyhoření	12
1.3. Teoretické vymezení syndromu vyhoření	15
1.4. Fáze syndromu vyhoření	16
1.5. Příznaky syndromu vyhoření	18
1.6. Příčiny vzniku syndromu vyhoření	21
2. Stres	22
2.1. Teoretické vymezení stresu	23
2.2. Chronický stres	25
2.3. Stresory	26
2.4. Indikátory chronického stresu	30
3. Vrcholový manažer	31
3.1. Definice a funkce vrcholového manažera	31
3.2. Manažer a jeho prožívání - rizikové faktory syndromu vyhoření	34
II. Empirická část	36
1. Hlavní cíl	36
2. Výběr vzorku	36

3. Charakteristika vzorku dotazovaných	37
4. Popis metodického postupu	38
4.1. Strukturovaný rozhovor	39
4.2. Struktura rozhovoru	39
4.3. Úprava rozhovorů	40
5. Výsledky	41
5.1. Bod zlomu	41
5.2. Rozvinutí (reflexe)	43
5.2.1. Pracoviště	44
5.2.2. Soukromý život	46
5.2.3. Zdravotní stav	47
5.3. Prožívání	49
5.4. Otisk	51
6. Souhrn hlavních zjištění	53
7. Diskuze	55
8. Teorie Christine Maslachové a výsledky šetření	56
9. Seznam literatury	59
Přílohy	67
Bibliografické údaje	71

Úvod

Myslím, že každý z nás zná ten pocit, když se nám nic nechce, cítíme se unavení, znechucení, prázdní. Nechce se nám vylézt z postele. Povětšinou však tuto nechut' překonáme, dáme si svou oblíbenou ranní kávu či čaj, nechut' z nás pomalu vyprchá a opět jsme schopní nastartovat se do nového dne. Mluvíme tady o okamžicích, kdy se naše tělo i mysl vychýlí ze svého vyváženého stavu, ztratíme životní elán a harmonii, ale v relativně krátkém čase ji opět nalezneme. Máme opět chuť žít, pracovat, stýkat se s ostatními lidmi.

Problém nastává tehdy, když se pocity znechucení, únavy a vyčerpanosti stávají pravidelností a veškeré možnosti změnit to vlastními silami selhávají. V ten moment pocítujeme prázdnotu. Paradoxní je, že za pocitem prázdnoty je často skrytá také přeplněnost, jako bychom se nějak nevešli, nevměstnali do kapacity našeho nitra. Začneme cítit napětí a tlak, nahromaděnou energii nedokážeme zpracovat. V našem nitru vznikne jakási „trhlina“, jakási “rána”. Následkem takového přetažení ztrácíme zájem o všechno, co nás před tím naplňovalo, a cítíme se prázdní bez vůle a chtění. Podněty okolo nás stále existují, ale naše vnímání zkolabovalo pod tíhou psychického přetažení.

To, co se v tuto chvíli mohlo stát, nese název syndrom vyhoření. Každá další ranní káva a čaj ztrácí svoji vůni. Jako by se ze života vytratily barvy a zůstaly jen černobílé odstíny. Ztrácí se možnost cokoliv pevně uchopit, člověk se cítí dezorientovaný a jeho duše pod chronickým stresem a zátěží nařiká a pláče. V tělesné rovině se ohlašují problémy, které mohou být různé stupně, intenzity a charakteru. Zpočátku vnímáme jen zvýšenou únavu či podrážděnost, časem se však naše tělesné problémy mohou rozšířit až do orgánové sféry. Naše tělo a duše se tak najednou ocitnou jakoby na poušti a schopnost odolávat stresu prudce klesá.

Syndrom vyhoření představuje pro společnost třetího tisíciletí závažnou hrozbu. Bez nadsázky může změnit pohled na naši západní společnost primárně orientovanou na úspěch, vysoký výkon a produktivitu. Lídři, kreativci, lidé oddaní své práci, ti kteří pro mnohé ztělesňují vzor pílě, houževnatosti a vytrvalosti, patří dnes k nejohroženějším skupinám. Jakou cenu mnozí z nich museli zaplatit za svou vnitřní energii, za chuť něco dosáhnout, být prospěšný? Ve své bakalářské práci hledám spolu s šesti bývalými vysoce postavenými manažery odpověď na otázky po

příčinách, vzniku a průběh syndromu vyhoření. Vycházím z premisy, že i když je možné takové vypětí v krátkém období zvládat, je tomu tak pouze za cenu zvýšené stresové expozice. Dlouhodobá nadprahová stresová expozice pak může vést k chronickému stresu, který je jedním z hlavních příčin syndromu vyhoření. Indikátory chronického stresu, schopnost je zavčas rozpoznat tvoří klíčovou součástí mého zkoumání.

Syndrom vyhoření je tedy cenou, kterou mnozí lidé platí za své úspěchy. Žádný člověk není stroj a právě po období vysokého pracovního nasazení a neustálého plnění požadavků se u stále více jedinců dostaví období naprostého vyčerpání či přímo vyhoření.

Avšak hranici mezi stresem zvládnutelným a stresem chronickým, který představuje významnou hrozbu pro organismus člověka je často obtížné rozpoznat. Tam, kde se člověk dlouhodobě pohybuje ve stresové situaci, čeká na něj s určitou pravděpodobností nebezpečí psychického vyhoření. Mezi stresem a syndromem vyhoření tedy existuje poměrně úzká vazba a souvislost. Hlavní složky syndromu vyhoření resultují z chronického stresu, i z tohoto důvodu je studium stresu hlavním zdrojem poznatků pro syndrom vyhoření.

Teoretická reflexe problému má dvě dimenze: sociálně - psychologickou a medicínskou. První se zaměřuje na analýzu sociálních a psychologických faktorů vzniku syndromu vyhoření, jeho prevenci a eliminaci, druhá souvisí s diagnostikou a léčbou syndromu vyhoření jako poruchy duševního zdraví. Já se ve své bakalářské práci soustředím na analýzu psychologických příčin vzniku, průběhu a prožívání syndromu vyhoření. Důraz kladu na nalezení možnosti identifikace vznikajícího chronického stresu ještě před pádem do finálních spirál syndromu vyhoření.

Ve své práci vycházím primárně z teorie syndromu vyhoření podle Christine Maslachové. Tato teorie obsahuje původní definici syndromu vyhoření, analýzu faktorů, které mohou vést k jeho vzniku, a možnosti diagnostiky a prevence syndromu vyhoření. Christine Maslachová je zároveň autorkou standardizovaného dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory) pro zjištění výskytu syndromu vyhoření. V současné době se jedná o nejpoužívanější dotazník pro výzkumy syndromu vyhoření na světě.

Ze zahraničních autorů odborných publikací pak cituji i práce spoluzakladatele teorie syndromu vyhoření Herberta Freudenbergera či autorů, kteří dále rozpracovali teorie syndromu vyhoření, jako jsou publikace M. Rushe, W. Schaufeliho, Ch. Stocka, A. Kallwasové a dalších. K těmto autorům se v některých částech své práce také vracím. V českém prostředí se ucelené publikace zabývající

různými aspekty syndromu vyhoření v širším měřítku začaly objevovat od druhé poloviny devadesátých let minulého století. K hlavním autorům ke kterým se ve své bakalářské práci také obracím patří J. Křivohlavý, V. Kebza a I. Šolcová, M. Jeklová, E. Reitmayerová, J. Tošner a další.

Výzkumná část mé diplomové práce se opírá o kvalitativní analýzu výpovědi pěti bývalých vysoce postavených manažerů, kteří se syndromem vyhoření ve svém život „potkali“. Na základě strukturovaných anonymních rozhovorů jsem se snažil dopátrat hlavních vnitřních (psychologických) příčin vzniku tohoto stavu. Obsahovou analýzou se pak budu snažit nalézt a identifikovat hlavní zdroje, které k němu vedly.

Svou bakalářskou práci jsem strukturoval do dvou částí. **První část je teoretická** a obsahuje tři kapitoly.

První kapitola je přehledovou rešerší zahraniční a české odborné literatury, která objasňuje podstatu syndromu vyhoření a jeho teoretické souvislosti. V obecné teoretické rovině pak podrobně analyzuje rizikové faktory, které mohou vést ke vzniku syndromu vyhoření.

Druhá kapitola se podrobněji zabývá problematikou stresu, který se na vzniku a rozvinutí syndromu vyhoření velkou měrou podílí.

Třetí kapitola definuje vrcholového manažera a zabývá se rizikovými faktory syndromu vyhoření u této skupiny.

Druhá část je empirická a je rozdělena do osmi kapitol. První definuje základní výzkumné otázky:

- 1. Jaké je subjektivní chápání příčin vzniku syndromu vyhoření u dotazovaných manažerů?**
- 2. Jak subjektivně prožívali dotazovaní manažeři vznik a průběh všech fází syndromu vyhoření?**
- 3. Zda a jaké indikátory chronického stresu v období před závěrečnou fází syndromu vyhoření budou dotazovaní manažeři uvádět?**

V následující, druhé kapitole je popsán postup výběru vzorku dotazovaných a jeho charakteristika.

Dále je věnován prostor popisu metodického postupu, který byl vybrán pro kvalitativní analýzu, postup průběhu strukturovaného rozhovoru, vnitřní struktury rozhovoru a jeho finální úpravě (kap.4).

V páté kapitole jsou interpretovány výsledky kvalitativní analýzy a to podle konkrétních kategorií, kterými jsou: bod zlomu, rozvinutí, prožívání a otisk.

V šesté kapitole jsou shrnuta hlavní zjištění, následované diskuzí (kap.7) V osmé, závěrečné kapitole je pak komparováno nakolik jsou zjištění v souladu s teorií Christine Maslachové.

Příloha této diplomové práce obsahuje přepis vybraného strukturovaného rozhovoru. Přepis všech rozhovorů je pak uložen na CD.

I. Teoretická část

1. Syndrom vyhoření

1.1. Historie syndromu vyhoření

„Stav celkového vyčerpání, vyhaslosti, vyprahlosti či vyhoření je pojmem známým již z antického Řecka. Starověké báje a pověsti v čele s Ovidiovými „Proměnami“ nás zavádějí do mýtického světa, který je odrazem a reflexí světa lidského. Proto můžeme v příbězích jako je ten o Sisyfovi zahlédnout obraz práce vyjadřující vyčerpávající trápení bez konce. Stejně tak v pozdější tradici židovského Starého a křesťanského Nového zákona najdeme bezpočet příběhů pojednávajících o práci, která se stala pro člověka rutinou, přinášející únavu, ztrátu smyslu a vyčerpání až na samu hranici fyzických i psychických sil.“¹

V historickém exkursu se tak dostáváme do druhé poloviny minulého století. *„Někdy v této době si psychologové a lékaři začínají všimnout stavu celkového, především pak psychického vyčerpání, jenž se projevuje v oblasti kognitivních funkcí, emocí i motivace. V pozorovaném chování si všimaly změn ovlivňujících postoje, názory, ale i výkonnost a následně celé vzorce chování a jednání postižených osob. U nichž následně došlo ke vzniku a rozvoji tohoto syndromu.“²*

Ve svém počátku se terminologie vyhoření pojila zejména k patologickému chování pozorovatelnému u lidí závislých na alkoholu a dalších drogách. Tito lidé ve své závislosti postupně dospěli do takového stavu, že již neměli zájem o nic jiného než o vyhledávání a uspokojování potřeb vázaných na konzumaci alkoholu a drog.

„Vědecky byl syndrom vyhoření poprvé popsán v roce 1975 Herbertem Freudenbergerem v článku „Staff burnout“ v časopise Journal of Social Issue“.³

S hlubším zkoumáním symptomatiky syndromu vyhoření (ang. burnout) se tento termín začal používat i v dalších sférách lidské činnosti, zejména v komerční, pracovní sféře. Obecně označoval stav lidí, kteří byli svým zaměstnáním a povinnosti s ním spojenými zcela zaujati a zahlceni. Dalo

¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. Str. 131. ISBN: 80-7169-551-3

² KEBZA, Vladimír. ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Praha: SZÚ, 2003. Str. 3. ISBN 978-80-7367-299-7

³ BAŠTECKÁ, Bohumila. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. Str. 416. ISBN 80-7178-735-3

by se bez nadsázky tento stav nazvat posedlostí. Pro tyto jedince neexistovalo nic jiného krom jejich profesních činností a povinností. Obecně se pro ně začalo používat termínu Workoholik jehož předlohou byl již zavedený a všeobecně známý pojem alkoholik, jako člověk závislý na alkoholu. Krátce po té, co se objevil termín burnout, se začalo zjišťovat, že existuje mnoho lidí postižených tímto syndromem, což opět svědčí o tom, že syndrom vyhoření existoval již dlouho před tím, než byl vůbec popsán.

Vrátíme-li se k Freudenbergerovi najdeme kořeny jeho práce v jeho zaměstnání. Jako psychiatr v newyorské Free Clinic pro drogově závislé pracoval převážně s mladým, nadšeným a prací zcela oddaným personálem. *Freudenberger vyzoroval, že: "Mnozí z nich postupně pociťovali snižování energie, ztrátu motivace a pocitu zbytečnosti, což doprovázela řada duševních a fyzických symptomů."*⁴

Ve snaze pojmenovat tento stav zvláštního vyčerpání, jak už jsme se zmínily, si Freudenberger zvolil slovo, které se již v té době zcela běžně používalo k vyjádření účinků chronického zneužívání alkoholu a drog. Tím slovem bylo vyhoření.

Paralelně se v roce 1976 Christina Maslachová, jež pracovala v oblasti výzkumu sociální psychologie, začala zajímat o to, jak zaměstnanci v oblasti lidských služeb (pomáhajících profesí) dokáží zvládat emoční vyčerpání spojené s náročnou pracovní zátěží. Postupně si povšimla, že: *„Mezi sociálními pracovníky se běžně používá termín vyhoření tehdy, když chtějí popsat proces postupného vyčerpání a negativního až necitlivého postoje v sociální oblasti vůči jiným lidem. Charakteristická byla zejména ztráta odhodlání a chuti k dříve milované práci. Maslachová se se svými spolupracovníky rozhodla přejmout tedy termín vyhoření.“*⁵ V mé praktické části vycházím právě z poznatků a teorii Ch. Maslachové. Ta klade hlavní důraz na identifikaci chronického stresu jako milníku směřujícímu k celkovému zhroucení a syndromu vyhoření.

Máme tedy co do činění s dvěma přístupy. Tento dvojitý objev vyhoření, který uskutečnili téměř současně klinický pracovník Freudenberger a výzkumnice Maslachová, svým způsobem značí počátek vývoje dvou různých přístupů k vyhoření. Jeden se soustředí hlavně na hodnocení, prevenci

⁴ FREUDENBERGER, J. Herbert, *Staff Burn - Out. Journal of Social Issues.* 1974. Ročník.30. Číslo 1. Str. 159-165

⁵ MASLACH Christina, *Burned-Out. Human Behavior.* Číslo 9. Str. 16

a léčbu, zatímco druhý se zabývá převážně výzkumem a teorií. Oba teoretické přístupy se vyvíjeli nezávisle na sobě.”⁶

Většina výzkumů syndromu vyhoření byla tedy v počátcích popisná a kvalitativní, používaly se především : “ *Techniky rozhovoru, případové studie a přímá pozorování.*”⁷

„Později začíná mít výzkum syndromu vyhoření spíše charakter systematický a empirický. Výzkumná práce tak byla ve své podstatě spíše kvantitativní, používající dotazníků jako metody výzkumu. Studovala tedy daleko širší populaci.”⁸

Koncept vyhoření tak začal pronikat i do zkoumání dalších profesí, nejen služeb a vzdělávání (např. kněží, IT specialisté, armáda nebo manažeři). “*Výzkumy získaly i charakter dlouhodobých studií, a co je nejdůležitější, používaly jasné definice vyhoření a platná měření.*”⁹ Hlavní pohled na zkoumání syndromu vyhoření i nadále vycházel z předpokladu, že: “*Jeho vznik je spojen s výkonem určitých zaměstnání. Vědecké snahy tak byly obohaceny studii prevence a studii zaměřenými na léčbu.*”¹⁰

1.2. Definice syndromu vyhoření

Během následujících desetiletí výzkumů se ve světové literatuře objevuje řada pojetí a vymezení syndromu vyhoření, jež se často v různých aspektech vzájemně liší. Můžeme nicméně postulovat, že většina pojetí se shoduje v následujících bodech:

- “*Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání*
- *vyskytuje se zvláště u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“*

⁶ MASLACH Christina, SCHAUFELI Wilmar, LEITER Michael. *Job Burnout. Annual Review of Psychology.* 2001. Číslo 52. Str. 397

⁷ Tamtéž, Str. 397

⁸ KRISTENSEN, S, BORRITZ, Marianne.VILLADSEN, Ebbe. CHISTENSEN, B., Karl. *The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout.* Copenhagen: Taylor and Francis. 2005. Str. 197

⁹ FIRTH,H., BRITTON,P. “*Burnout*”, *Absence and Turnover amongst British nursing Staff.* Journal of Occupation and Organizational Psychology. 1989. Číslo 62. Str. 55

¹⁰ AWA, W.L.PLAUMAN, M.WALTER,U. *Burnout prevention:a review of international programs.* Elsevier Ireland Ltd. 2009. Str. 25

- tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.
- klíčovou složkou syndromu je zřejmě emoční a kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.
- všechny hlavní složky tohoto syndromu resultují z chronického stresu”.¹¹

Syndrom vyhoření lze tedy jednoznačně považovat za jev sociálně - psychologický, který je spojen s dlouhodobým chronickým stresem při výkonu zaměstnání. Charakterizuje jej především emoční vyhoření, cynismus a snížení profesní kompetence a smyslu pro dokončení úkolu.

Teoreticky tak lze rozlišit mezi:

- akutním syndromem vyhoření, kdy se : „*Syndrom vyhoření může objevit jako akutní reakce na nadměrnou pracovní zátěž i na počátku pracovní kariéry. K takovému akutnímu vyhoření může dojít v průběhu několika měsíců. Možnost nápravy je vyšší než u chronického syndromu vyhoření, většinou postačí větší odpočinek, relaxace, delší dovolená*“¹²
- chronickým syndromem vyhoření, kdy jde o : „*Větší problém, který přichází po delší době práce v profesi, kdy práce již zevšedněla. Lidé postižení chronickým syndromem vyhoření se ptají po smyslu své práce, srovnávají výsledky svého snažení s oceněním, kterého se jim dostává, začne u nich převládat stereotypie, pocit beznaděje a frustrace*”.¹³

V odborné literatuře pak následně nalezneme různá další pojetí a definice. Nejčastěji citovaná vymezení syndromu vyhoření pak pocházejí od:

1. Myrona Rushe, který charakterizuje stav vyhoření jako: „*Jde o druh stresu a emocionální únavy, frustrace a vyčerpání, k němuž dochází v důsledku toho, že sled nebo souhrn určitých událostí týkajících se vztahu, poslání, životního stylu nebo zaměstnání dotyčného nepřinese očekávané výsledky.*“¹⁴

¹¹ KEBZA, Vladimír. ŠOLCOVÁ, Iva. Syndrom vyhoření. 2. Rozšířené a doplněné vydání, Praha: SZÚ, 2003. Str. 26 ISBN 978-80-7367-299-7.

¹² STIBALOVÁ, Kateřina PhDr. Co je to Burnout. Tábor: Asociace poskytovatelů soc služeb České republiky, 2010. Ročník 12. Str. 21

¹³ Tamtéž. Str. 21

¹⁴ RUSH, Myron. Syndrom vyhoření. Praha: Návrat domů. Str. 7. ISBN 80-7255-074-8

2. Z českých autorů je nejčastěji citována definice Jara Křivohlavého: „*Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkosti pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy). Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své hnací síly).*“¹⁵

3. Myron Cherniss definuje syndrom vyhoření jako situaci, kdy dochází k totálnímu vyčerpání sil.

4. Edelwich a Rechelson k procesu burnoutu dodávají, že „...*při něm dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů (energií), k vyplenění celého nitra, k „utahání se“ tím, že se člověk nadměrně intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo se snaží uspokojit takováto nerealistická očekávání, která mu někdo jiný stanoví.*“¹⁶

5. Opomenout není možné vůbec první definici syndromu vyhoření Freudenbergera, o které jsem se již zmínil v úvodu mé práce: „*Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).*“¹⁷

7. Potterová pak poukazuje při popisu syndromu vyhoření na tendenci negativního vztahu mnoha lidí ke své práci, kdy se potýkají s výraznou nechutí chodit pravidelně do práce, práce se pak stává bezduchá a ničí nadšení i motivaci. Schopnosti a znalosti se vyhořením neztratí, ale klesá vnitřní náboj i chuť podávat výkony.¹⁸ Označení vyhoření za nemoc duše se mi jeví velmi trefné a až bolestně výstižný mi připadá citát Alberta Camuse: „*Bez práce celý život trouchniví, ale když je práce bezduchá, život se dusí a umírá.*“

8. Christian Stock uvádí, že v případě syndromu vyhoření jde o: “*Novější dobový jev, který se rozmáhá v důsledku změn v pracovní oblasti, globalizace, rozpadu rodinných struktur a demografického rozvoje.*”¹⁹ Může se tedy jednat o relativně nový a současně i neznámý syndrom, který není podrobně popsán žádné diagnostické příručce.

¹⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, 1998. Str.45 ISBN: 80- 7169-551-3

¹⁶ Tamtéž Str.. 49

¹⁷ FREUDENBERGER, J. Herbert, *Staff Burn - Out. Journal of Social Issues*.1974. Ročník.30. Číslo 1. Str. 159-165

¹⁸ POTTEROVÁ, B. A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc:Votobia, 1993

¹⁹ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*.Praha:Grada,2010. Str.:15 ISBN: 978-80-47-3553-5

1.3. Teoretické vymezení syndromu vyhoření

V teoretickém rámci se na syndrom vyhoření můžeme podívat ze dvou úhlů pohledu:

- 1) V linii filozoficko-psychologické, kdy jde především o zdroje z oblasti existenciálně orientované filozofie a psychologie.
- 2) V linii psychologicko-medicínské jeho vymezení přispělo ke *”... koncipování poznatků o vyhoření především dlouhodobé studium stresu a jeho důsledků.”*²⁰

Pokud jde o první přístup (filosoficko - psychologický), je jedním z ústředních pojmů existence úzkost, která je hlavní hybnou silou prožívání reality. Díky ní si člověk uvědomuje fakt svého konečného postavení v celku okolního světa. Člověk je tváří tvář konečnosti svého bytí reflektován s osamělosti svého života, usiluje takřkajíc o uhájení své holé existence. Součástí této prožívané krize je též: *“Vyrovnávání se s vlastními náladami a pocity, obsahujícími nejen prožitky osamocení, starostí, úzkosti, bezmoci, beznaděje a zoufalství, ale i absurdity, nudy, „otrávení“, „zhnusení“ atd.”*²¹

Stavy celkového vyčerpání, ztráty motivace a rezignace na profesionální cíle, stejně jako touha po nalezení ztracené svobody, bývá součástí vzorců chování jedinců, u nichž se vyhoření dostalo do závěrečné fáze. Pokud člověk pochybuje o smyslu své existence, jak tomu často při rozvoji pokročilejších fází vyhoření bývá, dostavuje se stav existenciální frustrace. *„Silně prožívané a dlouhodobě působící stavy existenciální frustrace mohou vyústit v depresi nebo v tzv. neogenní či existenciální neurózu, což je v podstatě chronická neschopnost uvěřit v důležitost, užitečnost a pravdivost všeho, co člověk dělá.“*²²

Druhým, významným teoretickým zdrojem, který poskytuje základ a zázemí koncepci syndromu vyhoření je stres. Pocit, že požadavkům již nelze dostát, je důsledkem vyčerpání rezerv a zdrojů ke zvládnutí stresu. Tyto zdroje a rezervy bývají různými autory nazývány odlišně – adaptační kapacita (adaptive capacity), zátěžová kapacita (load capacity), systémová kapacita (system capacity), vyrovnávací zdroje (coping resources), překlenovací kapacita (carrying capacity). Jejich význam

²⁰ KEBZA, Vladimír. ŠOLCOVÁ, Iva. Syndrom vyhoření. 2. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: SZÚ, 2003. Str.26
ISBN 978-80-7367-299-7

²¹ Tamtéž. Str. 26

²² YALOM, D., Irwin. *Existenciální psychoterapie*. Praha: Portál, 2006, Str. 520. ISBN 80-7367-147-6.

však zůstává v podstatných rysech stejný: *“Jedná se o repertoár vrozených dispozic a dovedností, které jedinec získal v průběhu svého života v procesu střetávání se s nejrůznějšími stresory.”*²³

1.4. Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření bývá charakterizován jako proces, který se vyvíjí a nabírá různých podob. Christina Maslachová rozlišuje následující fáze syndromu vyhoření:

- 1) Idealistické nadšení a přetěžování.
- 2) Emocionální a fyzické vyčerpání.
- 3) Dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením.
- 4) Terminální stádium: stavění se proti všem a proti všemu a objevení se syndromu burnout v celé jeho pestrosti (vyhoření všech zdrojů energie).

Velmi často je také uváděno schéma Edelwich a Brodsky, které model Christiny Maslachové rozvádí podrobněji a konkrétněji²⁴:

Idealistické nadšení - Stagnace - Frustrace - Apatie.

1) Stádium nadšení, idealismus a nereálné očekávání - počáteční stádium, kdy se práce stává pro jedince nejdůležitější součástí života. Velké ideály a množství energie jsou v rozporu s nereálnými nároky kladenými na sebe i své okolí. Dochází tedy k neuvědomělému neefektivnímu vydávání vlastní energie. Dobrovolně se přepracováváme, přeceňujeme své síly a hýříme bezmezným optimismem. Alfred Laengle, v roce 1997 poukázal na to, že první fáze se často jeví jako situace, kdy člověk, který se pro něco nadchl, má před sebou určitý cíl. Má pro co žít a vidí ve svém životě smysl. Dělá vše proto, aby se svému vytčenému cíli mohl přiblížit.²⁵ Pracovní činnost je tedy z jeho úhlu pohledu smysluplná, neboť je prostředkem k dosažení cíle a dotyčný má tím odůvodněno, proč je důležité ji dělat. V tomto nadšení však ztrácíme svoji bdělost, ztrácíme smysl pro vyváženost, umírněnost a odpovídající kompenzaci ve volném čase.

²³ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. Praha: Kosmas, 2002, str.280. ISBN 978-80-7367-568-4.

²⁴ BRODSKY, Archie EDELWICH, Jerry. *Burn - out: Steges of Disillusionment in the hepling professions*. New York: Human Science Press. 1980. Str. 65

²⁵ LANGLE, Alfred, *Smysluplně žít*. Praha:Cesta,2002. ISBN: 80-7295-037-1

2) Stádium stagnace -jedinec slevuje ze svých očekávání, vnímá více reálné podmínky pro svou práci. Zažívá první zklamání. Stále vykonává svou práci, ale ta už pro něj není tak vzrušující jako na začátku. Věci, které dříve považoval za nedůležité (plat, možnosti kariérního růstu), se nyní dostávají do popředí našeho zájmu. Rodinný život dostává první trhliny. Celý život se postupně omezuje a točí kolem práce. Člověk pozvolna přestává dělat to, co dělá, a to z toho důvodu, že v tom nevidí smysl svého života, ale proto, že mu to přináší jiný užitek. Ten je ale na hony vzdálen od jeho prvotního cíle. Není tím, kým chtěl být a kým by podle původního rozhodnutí i měl být. Dochází k tomu, co Laengle označuje termínem „odcizení“²⁶, které je předstupněm tzv. „existenciálního vakua“ (prázdnoty bytí). Základní motivace je neuspokojena. Místo plně smysluplných cílů nastupují tzv. „zdánlivé cíle“, které ale nejsou tím pravým smyslem života.

3) Stádium frustrace – jedinec začíná pochybovat o smyslu své práce, o tom, jestli má vůbec nějaký význam. Zpochybňuje význam i výsledky své práce. Objevují se první výraznější fyzické a psychické potíže i problémy ve vztazích. V důsledku propastného rozdílu mezi tím, co by chtěl udělat, a tím, co lze reálně provést, současně vzrůstá jeho zklamání.

4) Stádium apatie -jako obranná reakce proti frustraci nakonec nastupuje vnitřní rezignace. Uvědomujeme si vlastní bezmocnost. Již fungujeme a pracujeme jen tak, jak je nezbytně nutné a vyhýbáme se jakýmkoliv novým úkolům. K tomu se přidávají pocity rezignace, popřípadě zoufalství, způsobené nedostatkem jiných možností uplatnění. Laengle posledním okamžikům syndromu vyhoření dává následující charakteristiky z pohledu vztahu k sobě a uctě k druhým lidem:

*“Dochází ke ztráta úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů. Postižený jedinec se na ostatní osoby dívá doslova jako na materiál a odpovídá tomu i způsob jeho chování. Jednání je necitlivé, objevuje se neúcta k ostatním, cynismus, ironie či sarkasmus. Dochází ke ztráta úcty k vlastnímu životu. Postižený se chová necitlivě nejen k druhým lidem, ale neváží si ani sebe sama. Neváží si dokonce ničeho. Nic pro něj nemá opravdovou hodnotu a propadá se do bezesmyslného života”.*²⁷

Velmi jemné a pro účely analýzy našich respondentů v bakalářské práci velmi zajímavé, je členění jednotlivých fází syndromu vyhoření od Johna W. Jamese z roku 1982:

²⁶ LANGLE,Alfried, *Smysluplně žít*. Praha:Cesta,2002. ISBN: 80-7295-037-1

²⁷ Tamtéž, Str.: 45

- Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.
- Snaha udělat vše sám, nedelegovat nikomu jinému formální pracovní autoritu.
- Zapomínání na sebe a na vlastní osobní potřeby, opomíjení nutné péče o sebe. Práce, projekt, plán, návrh, úkol.
- Cíl se stávají tím jediným, o co danému člověku jde.
- Zmatení v hodnotovém žebříčku, neví se, co je podstatné a co je nepodstatné.
- Nutkavé popírání všech příznaků rodícího se vnitřního napětí jako projev obrany tomu, co se děje.
- Dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynismu.
- Útěk od všeho a hledání útěchy např. v alkoholu, drogách, tabletách, nadměrném přejídání apod.
- Radikální, pozorovatelné změny v chování, nesnášení rad a kritiky, jakéhokoliv rozhovoru a společnosti druhých lidí, sociální izolace.
- Depersonalizace, tedy ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními cíli a hodnotami, člověk přestává být člověkem v plném slova smyslu.
- Prázdnota a pocity zoufalství ze selhání a dopadu „až na dno“. Neutuchající hlad po opravdovém, smysluplném životě, potřeba smysluplnosti života je zoufale neuspokojována.
- Deprese, zoufalství z poznání, že nic nefunguje a člověk se ocitá ve smysluprázdném vakuu. Sebecenění, sebehodnocení a sebeúcta je na nulovém bodě. Zážitek pocitu „nic nejsem“ a „všechno je marnost nad marností.“
- Totální vyčerpání, fyzické, emocionální i mentální. Vyplenění všech zásob energie a zdrojů motivace. Pocit naprosté nesmyslnosti všeho i marnosti dalšího žití.

1.5. Příznaky syndromu vyhoření podle Christiny Maslachové

Dostáváme se k nejtěžší a nejpodstatnější části teoretické pouti za problémy syndromu vyhoření. Každý by totiž měl zpozornět, jakmile se objeví první varovné signály počáteční fáze syndromu. Vycházíme-li z předpokladu, že jakýkoli lidský problém, než se projeví v plné síle o sobě dává s předstihem vědět celou řadou symptomů, pak by právě „první signály“ měly být pro každého nejvyšším stavem pohotovosti.

V úvodní fázi syndromu vyhoření je nejmarkantnější, že se člověk příliš angažuje, což se střídá se stále delšími obdobími vyčerpání. Stále méně „snese“, stále více on i okolí trpí jeho výkyvy

nálad, stále méně je schopen opravdového odpočinku, snáze podléhá infekcím. Únava se může stát chronickou a vést až k naprosté ztrátě sil. Kdo si nevšímá počátečních varovných signálů, dostane se do dalších fází. Tehdy se objevují příznaky jako výrazné snížení angažovanosti, ztráta zájmu, depresivní nebo agresivní reakce, úbytek výkonnosti, motivace i kreativity, zploštění na duchovní, emocionální i sociální úrovni, psychosomatické reakce (zejména v oblastech srdce a krevního oběhu, trávicí soustavy a svalstva), zoufalství, beznaděj a nakonec i myšlenky na sebevraždu: “ *Pak je nutné zamezit dalšímu negativnímu vývoji vyhledáním psychoterapeutické pomoci. Nejlepší možností je návštěva psychologa nebo psychiatra s psychoterapeutickým vzděláním. Někdy může pomoci podpůrná farmakoterapie.*”²⁸

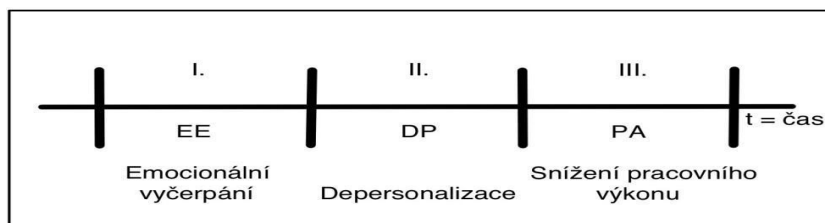
Christine Maslachová z jejíž teorie syndromu vyhoření v mé bakalářské práci čerpám diagnostikuje ve svém **MBI** (Maslach Burnout Inventory) tři základní příznaky syndromu vyhoření, jimiž jsou:

EE–emocionální vyčerpání;

DP–depersonalizace;

PA–snížení pracovního výkonu.

Nejprve se tedy objevuje emocionální vyčerpání (EE), je to reakce jedince na mimořádné požadavky, které na něj klade okolí. Vyčerpanost vede k depersonalizaci (DP), depersonalizace znamená, že vyhořelý člověka nevnímá jako plnohodnotnou lidskou bytost. Následuje třetí faktor – snížení pracovního výkonu (PA). Je to důsledek nejen EE a DP, ale také negativního vlivu pracovního prostředí.



Obrázek 1: Postupné objevování tří stránek syndromu vyhoření²⁹

²⁸ KALLWAS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál.2007. Str.: 118-119. ISBN: 978-80-7367-299-7

²⁹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, 1998. Str.64. ISBN: 80- 7169-551-3

Proces popsaný Christinou Maslachovou tedy postihuje osobu celostně, psychosomaticky na všech třech základních úrovních bytí (bio-psycho-socio model osobnosti). Jedná se především o tyto příznaky:

1. *“Psychické, k nimž patří především emocionální vyčerpání, lhostejnost k práci, ztráta schopnosti pracovního nasazení a zodpovědnosti, podrážděnost, nervozita, pocity bezmoci a beznaděje a agresivita.”*³⁰
2. *“Tělesné, projevující se jako celková únava organismu, vegetativní obtíže (bolesti u srdce, zažívací obtíže, dýchací obtíže), bolesti hlavy, přetrvávající celková tenze a zvýšené riziko vzniku závislosti všeho druhu.”*³¹
3. Změna sociálních vztahů, zejména snížená pracovní kvalita, časté pracovní neschopnosti, omezení konverzace s lidmi, neschopnost pomáhat druhým a poruchy vztahů nejen se spolupracovníky, ale i s členy rodiny.

Vraťme se ale k závěrům Christiny Maslachové. Klíčovým příznakem ohrožení syndromem vyhoření je tedy stav celkového vyčerpání. Ten se úzce pojí s chronicky prožívaným stresem o němž a jeho indikacích budu hovořit v další kapitole. Příznaky celkového emočního a s ním spojeného fyzického vyčerpání lze shrnout do následující tabulky:

Emoční vyčerpání	Fyzické vyčerpání
Sklíčenost	Nedostatek energie, slabost, chronická únava
Bezmoc	Sbalové napětí, bolesti zad
Beznaděj	Náchylnost k infekčním onemocněním
Ztráta sebeovládání např. nekontrolovatelný pláč nebo podrážděnost doprovázená výbuchy vzteku	Poruchy spánku
Pocity strachu	Funkční poruchy např. kardiovaskulární a zažívací potíže
Pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy a osamocení	Poruchy paměti a soustředění, náchylnost k nehodám

Tabulka 1.: Znaky vyčerpání při burnout syndromu.

³⁰ JEKLOVÁ, Marta. REITMEYEROVÁ, Eva. Syndrom vyhoření. Praha:Vzdělávací institut ochrany dětí 2006. Str. 22. ISBN 80-86991-74-1

³¹ VOSEČKOVÁ, Alena. HRSTKA, Zdeněk. Kapitoly z psychologie zdraví. Brno:Univerzita obrany 2010. Str. 31.Svazek 365

Dále je důležitým markerem stav celkového odcizení (depersonalizace). Člověk trpící syndromem vyhoření má ke své práci a svému okolí odosobněný, téměř lhostejný postoj. Mezi další projevy patří: negativní postoj k sobě samému, životu, práci, ostatním, ztráta schopnosti navázat společenské vztahy, ztráta sebeúcty a pocit méněcennosti.

Poslední z klíčů k odhalení syndromu vyhoření je celkový pokles výkonnosti. Nízká efektivita spočívá v tom, že jedinec ztratil důvěru ve vlastní schopnosti a z profesního hlediska se považuje za neschopného. Hlavními projevy jsou pak: nespokojenost s vlastním výkonem, nižší produktivita, vyšší spotřeba času a energie, ztráta nadšení, nerozhodnost, ztráta motivace a pocity selhání.

1.6. Příčiny vzniku syndromu vyhoření

V mé teoretické části jsem dospěli k bodu, kdy již umíme rozpoznat příznaky bližícího se syndromu vyhoření, ale jaké jsou teorie vzniku? Jaké příčiny syndrom vyhoření má? Nejen naše základní a nosná teoretická studie od Christiny Maslachové, ale i teorie dalších autorů se ustálily na těchto základních příčinách jeho vzniku:

Faktory pracoviště - jak již jsem několikrát zmínil, je syndrom vyhoření mnohdy cenou, kterou platí lidé za své výrazné úspěchy a za svou velkou motivaci zejména v prvních letech pracovní kariéry. Po počátečních vysokých očekáváních a entuziasmu nastává zklamání, frustrace, bezmoc a rezignace. *“Je možné vysledovat deset nejběžnějších příčin tohoto stavu: pocit nutkání namísto povolání, neschopnost přibrzdit, snaha udělat všechno sám, přehnaná pozornost k cizím potřebám, soustředěnost na detaily, nereálná očekávání, příliš velká rutina, nesprávný pohled na priority v našem životě, špatný tělesný stav a neustále odmítání ze strany druhých.”*³²

Osobnostní predispozice - v souladu a A. Kalwass lze říci, že jisté osobnostní rysy můžeme považovat za více inklinující ke vzniku syndromu vyhoření. Společným znakem těchto lidí je, že neumějí hospodařit se svými tělesnými a duševními rezervami. Vysilují se tak v oblasti duševní, tělesné, pracovní i rodinné až do konečného a finálního vyčerpání.

³² RUSH, Myron D. Syndrom vyhoření. Praha: Návrat domů, 2003. Str. 132.. ISBN 80-7255-074-8

Velkou zátěž přináší rovněž konflikt hodnot, například, když jsou morální hodnoty v konfliktu s pracovní kariérou a jedno nejde uspokojit bez poškození druhého. Jedním z nejhrošších pocitů, který může člověk prožívat je pocit zbytečnosti, který se může dostavit i přes značný formální a ekonomický úspěch. V obou těchto základních kategoriích příčin vzniku jde o schopnost zvládnutí stresu a zejména schopnost indikovat a předejít nastupujícímu chronickému stresu. Dále se proto věnujme právě této klíčové příčině.

2. Stres

Se stresem jsem konfrontován všichni a to každý den. Stres je přirozenou součástí života téměř každého člověka. V etymologii nazvu najdeme v českém slově stres pojmy jako „utahovati, stahovati, zadržovati“. Je to něco, co nějak ve slově stres cítíme. Stres je většinou vnímán ve své negativní konotaci, je patrný tehdy, když se setkáváme s těžkými životními situacemi, které mají různou podobu. Tyto situace mohou nastat při úmrtí blízkého člověka, při rozvodu, autohavárii, úrazu, nemoci, nucené změně povolání, bydliště atd. Mnohdy se stres mísí s pocitem ohrožení a méněcennosti a často se dotýká našeho já. Díky nim se snižuje naše sebevědomí, kladné sebehodnocení, ztrácíme pevnou půdu pod nohama.

*“ V dospělosti jsme díky pracovnímu procesu vystaveni navíc i tzv. pracovnímu stresu, který se prakticky vyskytuje v jakékoliv profesi či profesní situaci. ”*³³

Za tímto všeobecně známým pojmem stres, se ale skrývá jeho důležitý adaptivní význam. Stres připravuje lidský organismus na jednu z možností geneticky zakódovaného modelu reakce na stresující podnět a to „zaútoč nebo uteč“. Tato reakce, která v historii rozhodovala o bytí či nebytí jedince, se dnes již ne zcela vždy dá použít. V civilizované společnosti prostě není dost dobře možné si vybrat pouze z těchto dvou možností. Nesmíme, ale zapomínat na tuto původní a autonomní funkci stresu. Stres však nemá jen negativní konotaci a význam. Jeho určitá zdravá míra naopak pomáhá člověku v aktivaci organismu, stimuluje jej k hledání způsobu řešení nějaké situace. Jsou lidé, kteří stresové situace vyhledávají úmyslně, jelikož pro něj navozují příjemné pocity, způsobené vyplavováním endorfinů do mozku.

Rozlišuje se tedy stres negativní tzv. distres, který zahrnuje negativní zátěžové situace, což mohou být konflikty, trvající zátěž v zaměstnání, smrt blízké osoby a podobně. Nepříznivý vliv má

³³ Ph.D.ŠVINGALOVÁ, Dana PhDr. Stres a vyhoření u profesionálních pracujících s lidmi. Liberec:Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-105-8

zpravidla stres, který je nadměrný či dlouhodobý a jedinec ho nezvládá, což může vést až k onemocnění organismu. Tento chronicky stres bude předmětem mého dalšího zájmu.

Na druhé straně je takzvaný eustres. Jde o pozitivně prožívaný stres, představující pro člověka optimální míru stresu. Může tedy být užitečný, a pokud nepřekročí určitou úroveň, je aktivizačním činitelem.

Ještě, než načrtneme několik dalších definic stresu je nutné zdůraznit, že ve schopnosti zvládnutí stresu se vyskytují obrovské individuální rozdíly. To je klíčové v našem putování za analýzou a indikaci vzniku syndromu vyhoření. „Pro někoho je tedy daná zátěžová situace zvládnutelná, pro jiného je tatáž situace příliš náročná a devastující“.

Další užívané definice stresu:

„Stresem rozumíme zátěže pocházející z vnitřního a vnějšího prostředí, které narušují rovnováhu organismu s prostředím a uvádějí jej do akutního nebo chronického napětí“³⁴

„Stresem označujeme extrémně vyostřenou situaci, kdy je osobnost vážně ohrožena dlouhodobou frustrací (neuspokojením základních potřeb)“³⁵

“Pod pojmem stres se obecně rozumí subjektivní stav, ve kterém má dotyčný pocit, že je vystavený obtížné situaci nebo nepříjemným okolnostem, kterým se nemůže vyhnout ani je nemůže ovlivnit ve svůj prospěch. Buď mu k jejich zvládnutí chybí schopnosti, nebo nemá k dispozici dostatečné zdroje”³⁶

2.1. Teoretické vymezení stresu

Ivan Petrovič Pavlov byl jeden s prvních, který při svých experimentech se psy pozoroval, co se děje s organizmem při stresové situaci. Ve svém experimentu psům po zobrazení čtverce dával krmivo, kdežto po zobrazení obdélníku je čekal elektrický impuls. Postupně snižoval poměr mezi velikostmi stran obdélníku až do fáze, kdy psi nebyli schopni rozeznat, zda se jedná o čtverec či obdélník, čímž jim přivodil stresovou situaci.

³⁴ DROTÁROVÁ, Eva. DROTÁROVÁ, Lucie. *Relaxační metody*. Praha:Epocha,2003. Str.: 11 ISBN: 80-86328-12-0

³⁵ APPELEY,M.H. *Adaptation Level theory*.Academic Publishers,1971. Str. 10

³⁶ PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření*. Praha:Grada, 2015. Str.: 15 ISBN 978-80-247-5394-2

Dalším vědcem, který se zaměřil na změny v organismu při stresové situaci, byl americký fyziolog Walter Cannon. Jeho experimenty spočívaly v přivádění zvířat do zátěžových situací nepříjemnými zvuky či teplotami.

Na Cannona navázal Hans Selye. Původem endokrinolog své pokusy zaměřil na funkci nadledvinek v zátěžových situacích. Při svých pokusech se zvířaty zjistil, že určité fyziologické projevy mají stálou vypovídací hodnotu, přestože se mění druh onoho podnětu. Tuto soustavu relativně stálých odezev organismu na stresující podněty pojmenoval **GAS** – General Adaption Syndrom. Tento obecný adaptační syndrom pak rozdělil do tří fází:

První nazval fází poplachovou. Organismus reaguje na stresující podnět mobilizací všech dostupných možností.

Druhou fází je fáze rezistence. Můžeme říci, že v této fázi jde o boj organismu se stresem. Pokud by tato fáze měla dlouhodobé trvání, dochází k různým poškozením organismu, jako jsou například žaludeční vředy, bronchiální astma, či různá onemocnění kardiovaskulární.

Poslední fází je fáze vyčerpání. V této fázi se aktivuje systém parasympatický. Jak je již z názvu této fáze patrné, dochází k vyčerpání organismu, který již nedolává stresoru a chřadne, dochází k depresím, a v hraničních případech až k vážnému poškození zdraví, či dokonce k úmrtí jedince.³⁷

Obratem ve zkoumání stresu z pohledu somatického na pohled psychologický znamenal přístup Richarda Lazaruse. Tento významný americký kognitivní psycholog a teoretik emocí a stresu se zaměřil na kognitivní stránku zvládnání stresu u lidí³⁸

Výsledkem jeho výzkumu byla teorie dvojího zhodnocování:

Prvotní zhodnocení situace je stav, při kterém člověk při kontaktu se stresem zhodnocuje, nakolik jej daný stav ohrožuje, ať už z hlediska zdraví či života nebo i z hlediska sebehodnocení a obrazu o sobě samém. Člověk se nezaměřuje v tomto prvotním zhodnocení pouze na aktuální přítomnost stresoru, ale s využitím individuálních psychických vlastností zhodnocuje i možný další sled událostí.

³⁷ SELYE, Hans, *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill, 1976

³⁸ LAZARUS, S., Richard. *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill, 1966

Sekundární zhodnocení je již praktické uvažování o tom, zda k ubránění se stresové situaci použijeme ofenzivní či defenzivní strategie. I v této fázi opět hraje velkou roli subjektivní vnímání světa jedincem a jeho individuální osobnostní charakteristiky.

Všechny tyto klíčové teorie jsou důležitým základem pro naše zkoumání indikací a důvodů propuknutí syndromu vyhoření. Dnes můžeme pro ještě jemnější rozlišení teorií emocí vycházet z předpokladu, že existují tři základní skupiny či pohledy na vznik, vývoj a vypořádávání se s životními stresory. Jsou to kognitivní teorie stresu, které vycházejí z předpokladu, že ke stresu dochází v situacích, které jsou nad možností naší kognitivní soustavy. Dále pak fyziologické teorie stresu, které se zaměřují na fyziologické projevy organismu v reakci na stres, a třetím druhem jsou teorie emocionální, které se zabývají stresem právě z hlediska emocí.

2.2. Chronický stres

Na tomto místě nás zajímá především déle trvající neřešený negativní stres, tzv. chronický stres. Mezi charakteristické znaky negativně prožívaných stresových situací patří zejména pocit neovlivnitelnosti situace. To znamená, že člověk vnímá určitou situaci jako stresovou, pokud je přesvědčen, že nelze zabránit tomu, aby vznikla. Jestliže si člověk myslí, že lze průběh událostí ovlivnit, snižuje to míru prožívaného stresu. Intenzitu stresu zvyšuje také pocit nepředvídatelnosti zátěžové situace, který zahrnuje nemožnost odhadnout, kdy by mohla stresová situace vzniknout a tudíž i neschopnost se na ni připravit.

KeBza upozorňuje na statistiky, které ukazují, že více než 70 % absencí v práci z důvodů pracovní neschopnosti je zapříčiněno nemocemi majícími souvislost s tímto dlouhotrvajícím chronickým stresem. Příčinou tohoto typu stresu jsou různé negativní vlivy, které na lidi působí v zátěžových situacích. Obvykle se označují jako stresory.³⁹

Odborná literatura pak nabízí celou řadu přístupů k jejich klasifikaci:

³⁹ KEBZA, Vladimír. ŠOLCOVÁ, Iva. Syndrom vyhoření. 2. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: SZÚ, 2003. ISBN 978-80-7367-299-7

A. Intenzita a délka působení stresorů

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

B. Rovnováha mezi nedostatečným a nadměrným vyčerpáním

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

2.3. Stresory

Jak jsem již naznačil, existují různé pohledy na stránky stresu, přičemž stres může být vyvolán různými vlivy, okolnostmi, podmínkami, faktory. Na každého z nás působí podněty vyvolávající stres různě. Těmto podnětům říkáme stresory a reakcím na ně stresové reakce. Každý máme individuální reakci na stejný stresor. *“Někteří lidé ve stresové situaci mohou pociťovat psychické nebo fyzické obtíže, jiní nemusí pociťovat žádné obtíže, naopak je pro ně situace výzvou.”*⁴⁰

⁴⁰ DOUBEK, Pavel. HERMAN, Erik. *Deprese a stres*. Praha: Maxdorf, 2008. Str.:35 ISBN 978-80-7345-157-8

Mezi nejčastější každodenní stresory, se kterými se lidé setkávají, patří vztahové stresory, pracovní a výkonové stresory, stresory související s životním stylem a stresory v souvislosti s nemocemi.

V mé práci mě budou nejvíce zajímat stresory, jenž ovlivňují propuknutí chronického stresu a následného propadu do syndromu vyhoření jimiž jsou:

1. Vztahové stresory tuto skupinu představuje poměrně bohatá škála stresorů, od neshod v partnerském vztahu, rozvodu, rozchodu s partnerem, žárlivosti, nesouladu v sexuálním životě, narození dítěte a vlivu této události na celou rodinu, problémů dětí ve škole, až po odchod dítěte z rodiny.⁴¹
2. Pracovní a výkonové stresory. Ty jsou pro mou práci klíčové, nikoli však jediné. Praško pracovní a výkonové stresory klasifikuje do několika kategorií, konflikty rolí (konfliktní vztahy s nadřízenými, kolegy nebo podřízenými), organizace práce, chaotičnost, potíže delegovat práci na druhé a neschopnost říci ne, nejasné vymezení kompetencí a odpovědností, nároky související s obsahem práce, nedostatečné ohodnocení práce, nuda nebo nesmyslnost pracovní činnosti, profesní perspektivita (nejasný kariérní řád, nevyužití kvalifikace). Do kategorie pracovní stresorů spadá ale i fyzikální vliv prostředí (hluk, prach, teplota, bezpečnost práce) nebo workoholismus.⁴²
3. Stresory související s životním stylem, jsou další subkapitolou stresorů a patří mezi ně např. nevyhovující bydlení, nedostatek aktivit, chybění koníčků a zájmů, monotónní a stereotypní životní styl a nedostatek přátel, izolace a uzavřenost rodiny.⁴³
4. Nemoci, závislosti a handicapy, tvoří poslední velkou skupinu stresorů. V případě našich respondentů se vždy jednalo o lidi bez předchozích zdravotních komplikací. Přesto je nutné zmínit, že vlastní tělesná nebo psychická nemoc nebo nemoc člena rodiny či jakékoliv zhoršování tělesného a psychického stavu patří do kategorie stresoru indikujících možnost nástupu syndromu vyhoření.

Vrátíme-li se však k teoretickému východisku mé bakalářské práce, tak pro účely zkoumání našich respondentů z řad vrcholových manažerů je důležité zvýraznit, že stres na pracovišti a z něj rezultující chronický stres je dnes způsoben hlavně přetížením, nejistotou v práci, či přemírou

⁴¹ PRAŠKO, Ján. Psychiatrie. Praha: Informatorium, 2003. ISBN: 80-7333-002-4

⁴² Tamtéž

⁴³ Tamtéž

informací. Dlouhodobý stres a práce pod tlakem je často záležitostí těch vedoucích pracovníků, kteří mají nadměrnou odpovědnost a musí plnit náročné úkoly v krátkém časovém termínu.

Sutherland a Cooper⁴⁴, identifikovali detailněji sedm hlavních pracovních stresorů, které stojí za zopakování:

A. Vnitřní faktory spojené se zaměstnáním

Mohou to být špatné pracovní podmínky, dlouhá pracovní doba, cestování, riziko a nebezpečí, nová technologie, pracovní přetížení, ale i naopak nedostatek zajímavého pracovního vytížení. V Sutherland a Cooperových výzkumech bylo dokázáno, že takováto nevyhovující práce ovlivňuje teplotu krve, metabolickou přeměnu, hladinu cukru v krvi, duševní výkon a pracovní motivaci, a jednoznačně také model spánku a rodinný i sociální život. Dlouhá pracovní doba vyžadovaná v mnoha zaměstnáních si vybírá daň na zdraví pracovníků. Obecně se uznává, že čas strávený prací za hranicí 40 hodin týdně je vzestupně neproduktivní a může vést ke zhoršení zdraví. Mnoho vrcholových manažerů však tento fakt nerespektuje a v zaměstnání tráví většinu svého času. Vysoká hladina stresu může být výsledkem práce obsahující riziko a nebezpečí. Jestliže si někdo stále uvědomuje potenciální nebezpečí, je připraven reagovat okamžitě a je ve stálém stavu vzrušení. Výsledný adrenalin se hromadí, objeví se změny při dýchání a napětí ve svalech, a to vše se může jevit jako dlouhodobé potenciální ohrožení zdraví. Pro mnoho vrcholových manažerů a nejinak tomu bylo u našich respondentů, představuje zátěž také zavádění nové technologie a neustálé přizpůsobování se novým systémům a tedy i novým a často se měnícím způsobům práce. Některé technologie (mobilní telefony, elektronická pošta) v posledních letech radikálně změnily pracovní prostředí a nyní povzbuzují pracovníky, aby byli neustále k dispozici k řešení pracovních problémů. Tím mají nejenom vrcholoví manažeři stále méně soukromí a času pro sebe.

B. Role v organizaci, nejasnosti, konflikty a odpovědnost

Ve výzkumu stresu v této oblasti existují dva hlavní koncepty a totiž role dvojznačnosti a role konfliktu. Role dvojznačnosti se objevují, když jednotlivci nemají jasný obraz o svých pracovních cílech a neznají rozsah a odpovědnost svého zaměstnání. Zjištěnými indikátory stresu (stresory) ve vztahu k roli nejasnosti jsou depresivní nálada, snížená sebeúcta, životní zklamání, nízká motivace k práci a silný záměr zaměstnání opustit. Role konfliktu existují, když je člověk rozpolcený konfliktními požadavky zaměstnání, nebo když vykonává činnosti, které ve skutečnosti vykonávat

⁴⁴ARNOLD,John. *Psychologie práce*. Praha:Computer Press,2007. Str.388 ISBN: 978-80-251-1518-3

nechce nebo musí dělat věci, o kterých je přesvědčen, že nejsou součástí jeho zaměstnání. Další stres v organizaci představuje odpovědnost. V tomto směru se rozlišují dva hlavní typy odpovědnosti, a to odpovědnost za lidi a odpovědnost za věci (jak hmotné povahy, tak povahy nehmotné). Především odpovědnost za lidi se zdá být obzvláště stresující. Být odpovědný za lidi obvykle vyžaduje strávit více času ve vzájemných interakcích s ostatními, navštěvovat schůze a snažit se splnit termíny. Přemíra této odpovědnosti může na základě prováděných výzkumů v některých případech vést až ke koronárním nemocem srdce.

C. Osobnost a zvládnání stresu

Osobnost hraje hlavní roli při ovlivňování toho, jak lidé vidí podněty vyvolávající stres a jak na tyto podněty odpovídají. O roli osobnosti jsem se již zmínil u teorie syndromu vyhoření několikrát a je to právě schopnost přiměřeně reagovat na klíčové stresory a zavčas je identifikovat což rozhoduje o schopnosti nespadnout do spirály vedoucí až k syndromu vyhoření.

D. Vztahy s podřízenými a s kolegy

Hans Selye předpokládal, že učit se žít s ostatními lidmi je jeden z nejvíce stresujících aspektů života. Špatné vztahy definují autoři jako vztahy, které obsahují nízkou důvěru, nízkou podporu a nízký zájem vyslechnout problémy nebo zabývat se problémy, s nimiž jsou členové organizace konfrontováni. Ve vztahu mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem se problémy objevují z různých důvodů. Za kritický aspekt práce každého vedoucího pracovníka bývá považován právě způsob, jakým dohlíží na práci svých podřízených. Stres mezi spolupracovníky může vzniknout ze strachu z konkurence, nebo z konfliktů osobností. V dnešní době tráví člověk většinu svého času v práci a je to právě kvalita vztahu mezi spolupracovníky, která může zajistit cennou podporu a příjemné pracovní prostředí a nebo může být klíčovým spouštěčem chronického stresu.

E. Vývoj kariérního postupu

Stersorem zde může být nedostatek pocitu jistoty, přemíra strachu, zaostávání a mnohá posuzování výsledků práce. Výzkumy prokázaly, že lidé trpící tzv. „kariérním stresem“ často vykazují vysokou nespokojenost ze zaměstnání, mobilitu při zaměstnání, špatné výsledky v práci, menší efektivitu mezilidských vztahů.

F. Kultura a klima organizace

To, jak manažeři spoluvytvářejí a vnímají fungování jejich organizace se týká hodnot, předpokladů a norem, které sdílí se svými podřízenými. Neshody v této oblasti, nepochopení, nečestnost, nejasnost a nepředvídatelnost mohou být základem dlouhodobé nespokojenosti.

G. Propojení domova a práce

Dostáváme se tak ke klíčové kategorii stresorů. Propojení mezi soukromým životem a životem v práci se dostává do popředí výzkumu stresu. Konflikt se v tomto případě může vyskytnout v obou směrech, a to jak zásahem práce do rodiny i zásahem rodiny do práce. Množství emotivní a fyzické energie požadované pro splnění rolí v jedné oblasti může znamenat, že se nedostává energie rolím v oblasti druhé. Konflikt mezi prací a domovem může vyprodukovat mnoho symptomů stresu. Konflikt založený v čase by mohl vést k pocitům viny nebo znepokojení, že někdo neplní správně svou roli a k nízkému pocitu uspokojení. Konflikt založený na energii může produkovat vyčerpání a podrážděnost, zatímco hodnotově založený konflikt může vést k pocitu odcizení či ke ztrátě sebeurčení.

2.4. Indikátory chronického stresu

“Samotné indikátory lze rozdělit do tří skupin – fyziologické, emocionální a behaviorální. Poslední skupina obsahuje nejjemnější příznaky, které se objevují nejdříve.”⁴⁵

Světová zdravotnická organizace pak uvádí následující přehled příznaků stresu:

A. Fyziologické příznaky stresu

Bušení srdce, bolest a svírání za hrudní kostí, časté nucení na močení, vyrážka v obličeji, křečovitě, svírající bolesti v dolní části břicha, průjem, svalové napětí, bolesti hlavy, migréna, výraznější změny v menstruačním cyklu, obtížné soustředění pohledu obou očí na jeden bod, nepříjemné pocity v krku atd.

⁴⁵ VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha:Portál, 2004. ISBN: 80-71788-023

B. Emocionální (citové) příznaky stresu

Prudké a výrazné změny nálad, zvýšená podrážděnost, popudlivost, trápení se nedůležitými věcmi, neschopnost spolucítit s ostatními lidmi a projevit citovou náklonnost, nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav, vzhled, nadměrné pocity únavy, špatné soustředění se, nadměrné snění, omezení kontaktu s druhými lidmi, atd.

C. Behaviorální příznaky stresu (chování a jednání lidí ve stresu)

Nerozhodnost, nerozumné naříkání a bědování, zvýšená absence, nemocnost, zhoršení kvality práce se snahou vyhýbat se úkolům, odpovědnosti, podvádění, ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání se, změněný denní či životní rytmus, zvýšené množství vykouřených cigaret či zvýšená konzumace alkoholu, tablet na uklidnění, léků na spaní atd.

Stres negativně ovlivňuje naše zdraví, a to je jedním z důvodů, proč se o něj zajímáme. Existují různé studie, které hovoří o stresových nemocech, civilizačních nemocech nebo o psychosomatických nemocech. Lidé nezvládající stresové situace selhávají v boji se stresem a velmi často upadají do beznaděje, jejich život ztrácí smysl a jsou náchylnější k různým nemocem. Mezi nejzávažnější nemoci, které označujeme jako nemoci ze stresu, patří hypertenze, rakovina a kardiovaskulární choroby.

3. Vrcholový manažer

3.1. Definice a funkce vrcholového manažera

Má studie syndromu vyhoření vychází z pěti strukturovaných rozhovorů. S tímto kvalitativním výzkumem jsem oslovil vrcholové manažery v několika odlišných odvětvích průmyslu a služeb. Respondenti jsou lidé, kteří stáli na vysokých manažerských postech a syndrom vyhoření se se všemi důsledky dotkl jejich života pracovního a mnohdy i soukromého. Stres je s výkonem manažerské pozice spojen téměř vždy, v oficiálním popisu pracovní náplně jej sice nenaleznete, ale dá se vyčíst mezi řádky. Je přítomen všude tam, kde je třeba dělat závažná rozhodnutí v časovém stresu, řídit pracovní tým, tak aby fungoval efektivně a udržoval si vnitřní homogenitu a současně se snažit být stále v obraze, předjímat budoucnost a nést odpovědnost.

Vrcholně manažerský post splňuje všechna kritéria náročnosti řídicího pracovníka. Tedy člověka plně zodpovědného za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Vladimíra Khelerová tvrdí, že manažer je vnímám pozitivně, pokud získal autoritu na základě znalostí. *“Vedoucí pracovník tak získává vážnost a uznání. Spolupracovníci ho akceptují jako skvělého odborníka.”*⁴⁶

Manažer je, ale dnes hlavně vyjednávač a vůdce. Jak dále poukazuje Khelerová, některé výzkumy ukazují, že mnozí manažeři ve svých funkcích naprosto neuspěli. Hlavní důvod jsou problémy a nekompetence v komunikaci, přílišný individualismus, nezáměr o spolupracovníky. Dále nedostatek taktu a nerozhodnost. *“Jinak řečeno přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost.”*⁴⁷

Manažer by v současnosti tedy neměl být zaměřen pouze na své manažerské funkce ale především na řízení a motivování lidí. *“Dobry manažer musí umět chápat druhé a musí být ochoten je vést. I ten nejvytíženější manažer by měl se svými lidmi mluvit.”*⁴⁸ Způsob chování je obecně ovlivněn vlastnostmi osobnosti. *“Jedinec s určitými vlastnostmi se chová v podobných situacích stejným způsobem.”*⁴⁹ Chování jednoznačně ovlivňují i úspěchy a neúspěchy, které během života zažíváme. Jak uvádí Lojda v obecné rovině, vlastnosti manažera vyjadřují relativně stálý způsob chování. Avšak řada vzorců chování se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky závislými na sociálním klimatu a prostředí. *“Mezi faktory, které jednání ovlivňují, patří charakter a temperament.”*⁵⁰

Charakter člověka je utvářen prostředím (socializací) a vyjadřuje jaký vztah má jedinec k objektivní realitě. Charakter můžeme hodnotit podle vztahu člověka k jiným lidem, jeho vztahu k obecně uznávaným hodnotám a také vůči němu samotnému. U charakteru můžeme vyjádřit dvojí typ vlastností. První typ jsou vlastnosti volné, které závisí na vůli jednotlivce. *“Tyto vlastnosti ovlivňují jeho chování a jednání, patří mezi ně sebekontrola, svědomitost, odpovědnost a také vytrvalost tedy takové vlastnosti, které získáváme výchovou.”*⁵¹ Jako druhý typ Lojda (2011) uvádí vlastnosti morální, které si můžeme představit jako svědomí. Tento typ vlastností vyjadřuje mravní

⁴⁶KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha:Grada, 2010. ISBN: 8024716771

⁴⁷ Tamtéž

⁴⁸ Tamtéž

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha:Grada, 2008. Str.: 55 ISBN: 978-80-247-1975-7

⁵⁰ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha:Grada, 2011. Str.: 65 ISBN: 978-80-247-3902-1

⁵¹ Tamtéž

kodeks jednotlivce a jeho pohled na svět. Patří sem vztah k lidem, práci, k sobě samému, hodnotám a světu.

Temperament je oproti tomu poměrně neměnný způsob. Jde o individuální, vrozené reakce na podněty. Představuje jádrovou vlastnost osobnosti, tyto znaky se projevují již na počátku našeho života. Neučíme se je socializací a jen těžko je lze řídit svou vůlí. Díky temperamentu máme každý individuální prožívání a následné chování. *“Mezi znaky temperamentu řadíme intenzitu a rychlost reakcí člověka na vnější podněty, schopnost snést zatížení vůči silným a dlouhodobě působícím podnětům. V neposlední řadě také ovládání emocí a náladovost a výraznost v chování.”*⁵²

Od osobnosti vrcholového manažera se dostáváme k jeho funkcím v organizaci. Jsou jimi především: plánování, organizování, kontrola a koordinace.

Nejrozšířenějším, resp. nejvíce používaným rozdělením manažerských činností se stala koncepce H. Koontze a H. Weihricha z roku 1988, kteří mezi nejdůležitější manažerské funkce manažera, zahrnují:

- Plánování, tedy stanovení cílů a stanovení strategií pro to, aby jich bylo dosaženo
- organizování jako vzájemné sladování práce se zdroji a strukturalizace práce
- výběr a rozmístění spolupracovníků
- vedení jakožto práce s lidmi a motivace zaměstnanců
- kontrola, pro zhodnocení práce, posouzení výsledků a efektivity jejich dosažení.

Manažerské funkce tedy odpovídají v podstatě na otázku: „Co je náplní práce manažera, co manažer dělá?“

Při plánování manažer formuluje cíl a cesty k jeho dosažení. *“Plánování je tedy nástrojem a procesem pomocí kterého manažer dosáhne vytyčených cílů. Proto se od plánování odvíjí úspěšnost organizace.”*⁵³ Podle Jiřího Fotra je plánování založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků a objektivních vývojových tendencích v řízení a stává se tak jedním z

⁵² LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha:Grada, 2011. Str.: 72 ISBN: 978-80-247-3902-1

⁵³ CAJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada.2010. Str.: 129 ISBN: 80-247-1300-4

nejvýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků. Pomocí plánování tak dosáhneme: efektivnějšího řízení organizace, úspěšné organizační změny, rozvoje osobnosti manažera.

V procesu organizování jde především o dělbu práce, delegování pravomocí, zodpovědnosti a nastavování rozpětí řízení. Podle Mulačové je výsledkem organizování existence organizace tj. uspořádaného systému sociálních prvků, které představují lidé a prvky technické. Tyto prvky jsou hierarchicky uspořádány a vazby mezi nimi mají podobu relativně stálých vztahů nadřízenosti a podřízenosti a z nich vyplývajících formálních kompetenčních vztahů pravomocí a odpovědnosti.⁵⁴ Mezi základní prvky organizování patří specializace, koordinace, vytváření útvarů, volba rozpětí řízení a dělba kompetencí. Oproti tomu kontrola umožňuje zjistit odchylku skutečného stavu od stavu, kterého chceme dosáhnout a podle toho navrhnout řešení. Kontrola tedy vytváří jakousi nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat plány, strategie, organizaci, procesy a kvalitu.

“Koordinace je pak chápána jako harmonizace jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení požadovaných cílů. Je funkcí, která je neustále manažerem vykonávána, tvoří dennodenní rutinu. Každá organizovaná skupina lidí potřebuje vzájemnou koordinaci, aby dosáhla plánovaných cílů. A právě koordinace je na lídrovi skupiny.”⁵⁵

3.2. Manažer a jeho prožívání – rizikové faktory syndromu vyhoření

Výše jsem popsal, jak náročnou disciplínou manažerská práce je a kolik různých oblastí činností musí manažer zvládat a zvládnout. Není proto divu, že vysoce postavení manažeři patří do skupiny lidí k syndromu vyhoření nejnáchylnější. *„Syndrom vyhoření totiž postihuje právě lidi, kteří nastupují do práce s velkou mírou nadšení a mají vysokou míru motivace. Prožití vyhoření bývá o to intenzivnější, hlubší, přichází pocit promarněného, bezúčelného života. Podstata vyhoření tak spočívá v existenciální potřebě věřit ve smysluplnost života“.*⁵⁶

Podle Jeklové bude mít někdo tendenci se stahovat do vlastního světa, nereagovat, bude se snažit nekontaktovat klienty ani spolupracovníky či rodinu a uzavírat se před okolím. Jiný bude postupně působit agresivně, bude napadat svou práci i ostatní, zpochybňovat její výsledky i smysluplnost,

⁵⁴ MULAČ, Petr. MULAČOVÁ, Věra. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4780-4

⁵⁵ HAJEROVÁ, MULLEROVÁ, Lenka. ŠIMEK, Zdeněk. *Podnikatelská kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2012. ISBN: 978-80-86730-4-4

⁵⁶ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. Str. 131. ISBN: 80-7169-551-3.

agresivitu bude užívat jako uvolňovací ventil pro sílící přetlak v sobě. Další bude mít tendenci svou práci bagatelizovat, její důležitost i výsledky pro něj nebudou mít hodnotu.

Jeklová řadí prožívání vyhoření do tří úrovní:

1. Prožívání ve vztahu k sobě samému, které jedinec blížící se vyhoření prožívá sám v sobě (beznaděj, velkou únavu, pesimismus, úzkost, strach, emoční vyčerpání, odstrčení, ztráta motivace, nízké sebehodnocení, nedostatek tvořivosti i sebemenší problém jedince zatěžuje).
2. Prožívání ve vztahu k ostatním. Ve vztahu k ostatním lidem je jiné prožívání, než tomu bylo dříve (lidé jedince obtěžují, jedná s nimi chladně, bez citové angažovanosti, ztrácí empatii, nezajímají ho druzí lidé, ani co si o něm myslí).
3. Projevy vyhoření navenek se může projevovat nejrůznějšími způsoby: Snižuje se produktivita práce, současně se zvyšuje aktivita jedince, aby stav vyrovnal, bere si práci domů, pracuje přesčas, ale produktivita práce zůstává buď na stejném bodě nebo se dále snižuje, což zvyšuje prožívání frustrace z práce. Ztráta odvahy, fyzická únava, negativní postoj ke světu, podrážděnost, ztráta vnitřní energie, nespolehlivost, neobjektivnost a neschopnost řešit každodenní problémy.

II. Empirická část

1. Hlavní cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak vrcholoví manažeři subjektivně prožívali a reflektovali příčiny vzniku syndromu vyhoření a dále pak ověřit, nakolik se poznatky získané na základě rozhovorů a jejich následné kvalitativní analýzy shodují či rozcházejí s mezinárodně nejpožívanější a ve výzkumu nejrozšířenější teorií Christine Maslachové.

2. Výběr vzorku

Jednotlivé rozhovory vznikaly mezi květnem a červnem 2017 a byly anonymní. Vyhledat a získat respondenty, kteří by se tohoto projektu byli ochotni účastnit byl poměrně složitý a komplikovaný proces.

V první řadě bylo nesnadným úkolem nalézt ty, kteří si syndromem vyhoření prošli “na vlastní kůži” a kteří by současně byli ochotni o tom podat svědectví. Navázání kontaktu a následné získání respondentů pro tuto myšlenku bylo časově náročné zejména v přípravné fázi. Samotný rozhovor vždy probíhal v několika etapách. Opakovaná setkání spojená s maximální snahou o empatii, citlivost a ohleduplnost k respondentům i tak mnohdy končil jejich finálním odmítnutím.

Ani osobní známost mnohdy nepomohla, protože zážitky byly stále živé a cesta proti proudu času byla často spojena s nepříjemnými a bolestnými reminiscencemi. Celkový vzorek bylo tedy třeba doplnit o dva respondenty mimo okruh známých a konkrétních doporučení. Pro toto hledání byla nezbytná spolupráce s terapeuti, kteří se touto problematikou dlouhodobě zabývají. Celá situace byla pak o to složitější, protože cílová skupina byla zúžena na vrcholové manažery,

V průběhu samotného rozhovoru pak byla rovněž celá řada otázek považována za příliš osobní a intimní a v některých případech nebyli vytipovaní respondenti schopni formulovat odpověď, aniž by se bezezbytku zbavili emocionální a krajně subjektivní zátěže, která by pak v konečné sumarizaci poskytla jen určité momentky zatížené nánosem neodžitého, nevstřebaného a tedy i nekvalifikovatelného.

Pokud jde o ty vrcholové manažery, kteří byli ochotni se rozhovorů účastnit i zde byla přípravná fáze poměrně složitá a komplikovaná. Pro respondenty byl roblematická především struktura rozhovoru a jednotlivé otázky z nichž mnohé pro ně byly kontroverzní, neboť v sobě nesly určitý moment přiznání vlastních selhání, slabosti a špatného odhadu. Vzhledem k tomu, že většina z dotazovaných byla již ve fázi cesty k opětovnému získání životní rovnováhy, sebejistoty a opětovného nalezení kladného vztahu k sobě samému po dramatickém zvratu v jejich životě, bylo to vcelku pochopitelné.

3. Charakteristika vzorku dotazovaných

Všichni dotazovaní zastávali v určité době exponovanou manažerskou pozici. Jedná se o 4 muže a 1 ženu, tedy celkem 5 dotazovaných. V původním plánu se mělo jednat o šest dotazovaných, nicméně jeden z oslovených, který původně se zařazením mezi respondenty souhlasil, po podrobnějším seznámení s rozsahem otázek svou účast ve výzkumu odřekl. Zkoumané okruhy pro něj byly stále živé a k některým úsekům svého života se nechtěl vracet a to ani anonymně. I toto poznání mělo pro mou práci určitou vypovídací hodnotu a to zejména v tom, jak hluboké jizvy v lidské psychice může prožitek syndromu vyhoření “na ostro” zanechat.

Všichni dotazovaní si rovněž jednotlivými fázemi syndromu vyhoření v určité fázi svého života prošli, každý však trochu jinak a v jiné podobě. Při výběru vzorku dotazovaných byl záměrně kladen důraz na jeho různorodost (motivace, odvětví, místo v organizační struktuře atd.), tak aby vystoupily do popředí specifické subjektivní vnitřní prožitky každého z dotazovaných. U dotazovaných nebyla podrobněji zkoumána jejich předchozí pracovní, rodinná či zdravotní anamnéza a záběr otázek se snažil pokrýt především inkriminovanou oblast, kdy u nich k vyhoření došlo.

U mnoha z dotazovaných byly vzpomínky na toto období jejich života ještě živé a proto byla patrná snaha některé odpovědi zobecňovat či přeskakovat. To bylo nutné akceptovat, vzhledem ke snaze udržet kontakt a “neztratit nit” i za cenu ne vždy dokonalého a úplného portrétu nitra dotazovaného. I tak je však třeba ocenit otevřenost s jakou dotazovaní k rozhovorům přistoupili a umožnili tak získat zásadní informace potřebné k formulaci závěru mé bakalářské práce.

Nejedná se tedy vždy o příběhy s dobrým koncem a ne všichni dotazovaní vyhledali odbornou pomoc. Nicméně k diagnóze své “epizody” se v konečné fázi dobrali všichni z nich i když každý

trochu jinou cestou. Mnozí z nich se pak s následky této “osobní životní katastrofy” potýkají do současnosti. Výstupy rozhovorů tak zachycují jejich konkrétní stav v konkrétní etapě jejich života.

4. Popis metodického postupu

Jako metoda byla použita obsahová analýza přepisů rozhovorů. Aplikován byl především deskriptivní přístup a následná analytická indukce, kdy oporou byl konkrétní text.

Výchozím bodem se tedy na samotném počátku stala identifikace vhodných dokumentů pro obsahovou analýzu, v tomto případě se jednalo o přepisy strukturovaných rozhovorů. Ty se tak staly hlavním zdrojem informací pro popis okamžiku, kdy začali jednotliví respondenti pociťovat, že je něco jinak “ špatně”, že se jim situace začíná vymýkat z rukou a ztrácejí nad ní kontrolu. Jednotlivé otázky, dávaly respondentům dostatek prostoru a času zamyslet se a popsat vlastními slovy, celý vznik, vývoj, průběh a následky svého individuálního prožití syndromu vyhoření.

Po shromáždění veškerých potřebných údajů, byly rozhovory převedeny do písemné podoby. Následně byly tříděny a definovány základní jednotky a vytvořen systém kategorií a těmto kategoriím přiřazeny odpovídající kódy. Zde byl uplatněn přístup deskriptivní, kdy systém kategorií vznikal postupně v průběhu analýzy, na rozdíl od teoretického přístupu, kdy kategorie vznikají předem a přiřazování do kategorií se děje až na základě vytvoření celého systému. Přiřazováním částí textu a interpretovaných významů z určitých částí textu tak byl celý text zakódován. Následně byla použita metoda analýzy seskupování kódů a jejich společného výskytu.

V psychologickém výzkumu tak lze hovořit o kódování jako o procesu nominálního škálování. Bylo však třeba mít na zřeteli, že význam zakódovaného textu neprobíhá pouze na ose ano - ne (výskyt - nevýskyt), ale že zakódovaná jednotka nese i určitý kontextuální význam a že tento význam lze vyjádřit rovněž různě (jednu věc lze vyjádřit říci různými způsoby), nebo že stejný výrok může mít v různém kontextu různý význam. Na základě výše uvedeného byly stanoveny tyto kategorie:

Bod zlomu

Rozvinutí (reflexe) dále členěno na: pracoviště, soukromá život, zdravotní vztah

Prožívání

Otisk

Tento přístup tak napomohl vytvořit dostatečnou datovou základnu pro následnou interpretaci výsledků, formulaci hlavních zjištění a odpovědi na výzkumnou otázku. Výsledky byly rovněž podpořeny výběrem a prezentací signifikantních výroků (tvrzení) citovaných z jednotlivých rozhovorů.

I když se vzorek pěti dotazovaných může jevit jako relativně malý, hloubka sondy do nitra respondentů poskytla nepochybně detailnější pohled na zkoumanou problematiku, než by tomu bylo v případě strukturovaného dotazníku.

4.1. Strukturovaný rozhovor

Konkrétní otázky byly formulovány tak, aby v první části sledovaly hlavní rizikové faktory na pracovišti (vnější faktory), které se na syndromu vyhoření nejvýrazněji měrou (viz. Maslach) podílejí a jak se s nimi jednotliví manažeři vyrovnávali, resp. jaký měly subjektivní odraz v jejich nitru (**otázka 1 – 8**). V druhé části jsou pak otázky zaměřeny na subjektivní popis vnímání “následků” v životě a soukromí respondentů (**otázka 9-16**).

Otázky byly vodítkem pro zásadní zjištění jak respondenti subjektivně vnímali bod zlomu, rozvinutí syndromu vyhoření do jejich pracovního a později i soukromého života a jaký byl vliv měl na jejich zdravotní stav.

4.2. Struktura rozhovoru

1. S jakými představami a pocity jste nastupoval na pozici (*konkrétní pozice*)?
2. Byly vám hned od začátku jasné a zřejmé vaše kompetence a pracovní náplň?
3. Nosil jste si práci domů a pokud ano, jakým způsobem to ovlivňovalo váš osobní (rodinný) život?

4. Měl jste představu o směřování firmy, dokázal jste odhadnout její další vývoj.
5. Jak jste byl spokojen se svým odměňováním?
6. Jak fungovala týmová práce a komunikace na pracovišti?
7. Cítil jste se platným členem týmu (organizace) pocíťoval jste důvěra a respekt?
8. Jak jste vycházel se svými podřízenými, nadřízenými?
9. Kdy poprvé jste začal pocíťovat, že je něco špatně?
10. Jak se to projevovalo a jaký to na vás mělo vliv?
11. V jakém jste byl rozpoložení těsně předtím, než jste v práci skončil?
12. Jakým způsobem se změnil váš osobní a soukromý život?
13. Co bylo podle vašeho názoru hlavním důvodem vašeho zhroucení?
14. Jak dlouho trvalo, než ke zhroucení došlo?
15. Kdybyste mohl vrátit čas a mohl udělat něco jinak, co by to bylo?
16. Co byste poradil ostatním aby se nedostali do stejné situace jako vy?

4.3. Úprava rozhovorů

Téměř žádný z rozhovorů neproběhl během jediné schůzky, na každý rozhovor připadly cca 2-4 schůzky a každá z nich pak byla zaměřena na určitou konkrétní oblast.

Spektrum otázek tedy doznalo určitých změn, některé otázky musely být vypuštěny, jiné zase doplněny a to z ohledem na reálnou možnost získat odpovědi, které budou relevantní do té míry, že umožní interpretaci výstupů využitelných v rámci kvantitativní analýzy.

Pro finální verzi pak byly výpovědi rovněž kráceny a stylisticky upraveny a to především s ohledem na to, aby jejich zásadní pasáže byly co možná nejvíce využitelné pro formulaci závěrů této bakalářské práce.

5. Výsledky

5.1. Bod zlomu

Respondenti popisují rozhovorech bod zlomu jako okamžik, kdy kumulace vnějšího a často i vnitřního tlaku dosáhne hranice, kdy může dojít v extrémní podobě i k náhlému a celkovému kolapsu postiženého což není v případě syndromu vyhoření ničím neobvyklým. I když samotný bod zlomu představuje klíčovou a mnohdy i dramatickou událost v životě jednotlivce jeho demonstrace může probíhat různým způsobem.

“Na pozdější zhroucení bylo podle mého založeno již v okamžiku, kdy jsem poprvé překročila práh mého posledního pracoviště”. (paní V.)

Stejně tak tomu bylo i u našich respondentů u každého z nich byla expozice, podmínky a cesta k bodu zlomu poněkud odlišná. Záleželo vždy na jeho výchozí situaci (vnějších faktorech), vnitřním ustrojením, odolnosti, vůli a stresové resistenci. Někomu trvala cesta k bodu zlomu delší, jinému kratší dobu, v některých případech převážily faktory vnější jindy vnitřní, které vše urychlily.

“Ty první nepříjemné pocity jsem rozchodil a opět se vrátil zpět s odhodláním, že si to nebudu tak brát a budu se snažit řešit věci s nadhledem a nebudu vše tolik prožívat”. (pan A.)

Bod zlomu je při analýze rozhovorů zřejmý a patrný, současně je zajímavé, že dotazovaní si retrospektivně tento okamžik uvědomují a dokáží jej mnohdy přesně identifikovat, Je v jejich psychice vypálen jako cejch a oni si jej dokáží (mnohdy i po letech) vybavit a často i znovu prožít. Proto tyto otázky v mnohých z dotazovaných probouzely znovu emoce a to vždy negativní, ať už to byly pocity vlastního selhání, křivdy či tlaku, kterému nebyli schopni odolat.

“Jak sem uvedl v první fázi byl to silný pocit zklamání sebou samým”. (pan D.)

Ten okamžik byl stále živý a čas, který uplynul hrany pouze, v lepším případě, zaoblil. Detaily, které si mnozí i po letech vybavují jsou mnohdy překvapivé.

“Ty první nepříjemné pocity jsem rozhodil a opět se vrátil zpět s odhodláním, že si to nebudu tak brát a budu se snažit řešit věci s nadhledem a nebudu vše tolik prožívat”. (pan A.)

Cesta k bodu zlomu však byla delší, varovné příznaky, které se dostavovaly, většina respondentů dostatečně nevnímala a situaci si povětšinou vykládala jako dočasnou nepřízeň osudu. Je zajímavé, že většina respondentů byla na počátku silně motivována, s poměrně vysoce nastavenou aspirační úrovní. Chtěli něco dokázat, sobě či svému okolí, prosadit se, uplatnit své znalosti a zkušenosti. Vypovídají o tom jejich výroky:

“No, a pokud jde o pocity? Pozitivní. Očekávání, odhodlání, těšení se na nové prostředí, nové úkoly, nové kolegy.” (paní V.)

“Na jedné straně očekávání a odhodlání, na straně druhé obavy a lehká nervozita.” (pan M.)

Svět se však začal bortit, protože se ocitl v plamenech. V určité chvíli byla většina respondentů konfrontována s realitou, kterou do té doby upozadovaly a nepřikládaly jí důležitost. Tento okamžik však byla většina z nich schopna identifikovat a pojmenovat až zpětně, až když plamen, který v tu chvíli vzplanul a který je později je sežehl, dohořel. Pokud se nacházeli uprostřed dění tuto situaci nedokázali plně a zcela reflektovat, nebyli schopni odhadnout rozsah a nedokázali na tuto situaci adekvátně reagovat.

“Když jsem o tom začala přemýšlet více, najednou jsem s hrůzou zjistila, že vlastně nevím jak na to”. (paní V.)

Ve výpovědích dotazovaných lze zachytit jisté zneklidnění, primárně z toho, že věci nejdou tak jak mají a oni začínají narážet na jakési, pro ně neviditelné omezení, které pro ně přestává představovat výzvu, ale začíná se stávat zdrojem permanentní frustrace. Je však také patrné, že se snažili ze všech sil mobilizovat své vnitřní zdroje aby situaci zlomili na svou stranu. Právě tento okamžik, kdy začínají jít “na doraz”, je tou chvílí, kdy začínají ztrácet kontakt s realitou a začínají se vzdalovat sami sobě a svému okolí současně. Bod zlomu se začal naplňovat.

Ukázalo se, že je úplně jedno, jestli si jej (bod zlomu) připouštěli nebo ne, protože jejich rozhodnutí nemohlo nic nezměnit na tom, že bod zlomu již započal a proces se spustil. Je pak na každém jednotlivci, jak tuto situaci vnímá.

“Představa, že přijmu za svou myšlenku: nepovedlo se, končíme, děkujeme, pro mě byla nepřijatelná. Věřil jsem, že to společně s kolegy zvládnou”. (pan A.)

Vzhledem k tomu že, s podobnou situací se mnozí z nich ve své manažerské praxi již setkali a bylo jen otázkou zvýšeného úsilí a času, kdy se podařilo vše zvrátit, neviděli tedy důvod aby podobný vzorec neaplikovali a opět obnovili rovnováhu, všem i sobě navzdory. Nepoučení se rozhodli bojovat v předem prohrané “válce”.

“Veškeré snahy o ztotožnění byly kontraproduktivní a zavedly mě na pokraj srázu”. (pan D.)

5.2. Rozvinutí (reflexe)

Bod zlomu trval jen omezenou dobu, následně se pak vše dalo do pohybu, hnáno vlastní dynamikou a to jak ve vnitřním prožívání respondentů, tak i v jejich interakci s okolím. Výpovědi respondentů vztahující se k tomuto období poukazují na celou řadu změn (mnohdy nevratných), které se odehrály v soukromém životě, okolí a v neposledním řadě měly vliv i na celkový zdravotní stav respondentů. Jak vše (subjektivně) prožívali, jak dlouho tento stav trval a jaký kurz nabral jejich život ?

U všech dotazovaných byl bod zlomu dosažen a stal se však současně i bodem zvratu. Vše se začalo hroutit, bortit a kolabovat, včetně jich samotných. Dlouholeté sociální vazby se začaly rozpadat a o ověřené jistoty se najednou nebylo možné opřít. Vzhledem k tomu, že ve výpovědích respondentů lze vystopovat určité konkrétní a signifikantní oblasti v kterých se tento proces rozvinutí syndromu vyhoření začal projevovat, bude tato kapitola rozčleněna do následujících třech kategorií:

Pracoviště

Soukromý život

Zdravotní stav

5.2.1. Pracoviště

U všech respondentů se ukázalo, že pracoviště bylo epicentrem, kde vše začalo. Bod zlomu se odehrál právě tam a to vlivem mixu objektivních i subjektivních příčin. Jejich podoba a intenzita byla různá a korespondovala např. s vnitřním ustrojením respondentů, silou a intenzitou tlaku kterému byli vystaveni, či si jej mnohdy i sami vytvořili hnání ambicemi a snahou se prosadit. Vypovídají o tom i následující tvrzení:

“Od pocitů sebeobviňování, kdy jsem byl přesvědčen že jsem tomu dal málo, jsem přešel do fáze, kdy jsem začal podezírat své okolí a to jak spolupracovníky tak klienty, že konspirují a do dobře zaběhnutého soukolí začínají sypat písek”. (pan M.)

“Do práce jsem dojížděla se stále větší nechuť a nezájem. Běžné pracovní úkoly, které jsem byla schopna řešit po tuctech během dne mě vysávaly, nebavily a unavovaly”. (paní V.)

“Trápilo mě, že nejsem schopen nalézt konzenzus a prosadit, abychom všichni táhli za jeden provaz”. (pan A.)

V jednotlivých tvrzeních respondentů lze vystopovat pocity zmaru, nenaplnění vlastních očekávání a v neposlední řadě i hledání důvodů proč tomu tak je. Hlavní příčinou se jeví střet s realitou, která neodpovídala jejich ambicím, aspirační úrovni, kompetenci, zkušenostem a vzdělání. Postupně se tak začala dostavovat únava, nechuť a mnohdy i paranoia, že jejich snažení někdo sabotuje. Ruku v ruce s tím začal sílit nejistota a apatie, která byla zpravidla formulována termíny jako : nechuť, nezájem, trápení, podezíravost.

“Navíc jsem si uvědomovala, že já v ostatní příliš velkou důvěru nemám a to především pokud jde o jejich pracovní výkon a sklony k chybování. Někdy jsem měla pocit, že dělám práci za někoho jiného a dotyčnému je to vlastně jedno”. (paní V.)

Důvody pro tento stav byly různé, od nereálných pracovních cílů, přes špatnou komunikaci s kolegy či nadřízenými, nedostatečnými kompetencemi až po ztrátu smyslu vlastní práce. Dokládají to i tato vybraná tvrzení:

“S odstupem času si však musím položit otázku, kde jsem bral tu jistotu, že pouze já jsem ten obojživelný universál, který je ve své osobě schopen sloučit funkci konzultanta, obchodníka a projektového manažera”. (pan M.)

“S obchodem jsme vedli poziční válku o to, kdo je v celém procesu prodeje důležitější a kdo může za to když, se něco nepovede. S vedením to byly zase přestřelky o tom, zda mají jeho marketingové vstupy do našich kampaní šanci na úspěch či nikoli”. (pan A.)

“Vše to vyústilo v pocity odcizení, neustálého a intenzivního stavu nespokojenosti a přesvědčení, že dělám něco, co je proti mému přesvědčení”. (pan D.)

Jestliže tedy bod zlomu byl spouští, tak pozdější děje byly výstřelem do jejich pracovního života. Respondenti se ocitli v jakémisi permanentním zápase s okolnostmi, sebou samým a svými kolegy. Byť začali pociťovat, že jim nejspíše začíná ujíždět vlak, ztrácejí bod o který se mohou opřít a ocitají se v tekutých píscích svých ambicí, které je začínají stahovat, jejich reakce byla zpravidla neadekvátní. To jen posilovalo jejich tenze, které již nebyli schopni moderovat.

“Šla jsem opět za doktorem, tentokrát to byl můj známý a ten mi napsal neschopenku, krátce na to jsem požádala o rozvázání pracovního poměru”. (paní V.)

Tento marný zápas trval určitou dobu a u všech dotazovaných končil ukončením pracovního poměru.

“Následovala neschopenka a mé osvobozující a radostné sbohem farmaceutickému byznysu ve formě výpovědi”. (pan D.)

Intenzivní pocit “že už tak nejde dál” byl nakonec silnější než jejich odhodlání nepříznivý vývoj zlomit. Délka doby, kdy tato jejich soukromá válka probíhala byla různá, jak lze vyčíst z výpovědí respondentů. Trvala od 1 roku až do 4 let. V této fázi si současně nikdo z dotazovaných neuvědomoval, že její stav je již mnohem vážnější a že se nejedná jen o pouhé přepracování, nedostatečnou manažerskou výbavu či cílenou sabotáž svých kolegů a nadřízených, ale zákonitě rozvinutí syndromu vyhoření. Metaforicky tento stav lze popsat jako jiskru, která zažehla v nitru plamen a ten se začal živit svým hostitelem jako parazit.

“Pracovní smlouvu jsem rozvázal dohodou, kterou jsem zaslal poštou a jako hlavní důvod jsem uvedl zdravotní problémy.” (pan J.)

5.2.2. Soukromý život

Výpovědi respondentů potvrzují, že zkáza, která je začala pohlcovat a stravovat se začal šířit jako stepní požár i do jejich osobního a soukromého života. Představa, že odchodem z nekonfortního prostředí (zaměstnání) vše vyřeší, se ukázala jako mylná. Bylo již pozdě, protože oheň si nesli v sobě.

Odras rozvinutí syndromu vyhoření v jejich osobním životě ilustrují následující vybrané výroky:

“Pak nastalo jedno z nejčernějších období mého života. Nechci jej popisovat do detailu, stále to totiž nemám v sobě vyřešené. Budu stručný: v krátké době po sobě došlo k odchodu manželky s dcerou, rozvodu, zastavení rekonstrukce a prodej domu. Život tak jak jsem jej znal skončil.... Navždy”. (pan M.)

“Synovi, který samozřejmě celou situaci vnímal jsem nebyla schopna říci co mi je, co se děje. Brečela jsem doma do polštáře a měla intenzivní pocit že jsem selhala na celé čáře”. (paní V.)

“Začal jsem být čím dál tím více podrážděný a tedy nejspíš i nesnesitelný. Rozešel jsem se s přítelkyní, všechny své plány na život strčil do šuplíku”. (pan A.)

“Postupně se vše začalo přenášet i do roviny uvažování o smyslu mého života, který mi připadal jako temná a bezedná tůň v které se začínám topit a nejspíše se i utopím”. (pan D.)

Jestliže tedy mikrokosmos pracovního prostředí byl jakýmsi laboratorním stolem, kde třaskavá směs explodovala, pak makrokosmem osobního života se výbuch prohnal, jako žhavá mračna sopečného popelu a mnohdy sežehl vše co mu stálo v cestě, protože tím vulkánem, sopkou, která explodovala byli oni.

Rodinné, partnerské a další sociální vazby začaly erodovat a rozpadat se a to tím více a rychleji, čím agresivnější byl jejich vnitřní žár.. Před jejich očima se odehrávalo cosi, nad čím ztráceli kontrolu, protože jejich vlastními slovy “ *nebyli schopni reagovat , byli apatičtí, vyčerpaní, podráždění, frustrovaní a zmatení*. Tato fáze byla pro většinu dotazovaných kritickou, protože jejich nemocná psychika začala mít vliv i na jejich somatiku, která byla ve většině případů rovněž infikována.

“Upadal jsem do stále větší apatie, melancholie a pocitů marnosti. Snažil jsem se sportovat abych přišel na jiné myšlenky. Pravidelně jsem vyrážel na kole na relaxační túry a ani to nepomáhalo”.
(pan J.)

Hlavní příčinou progresu tak byla celková neschopnost nastalou situaci řešit. Intenzivní pocity vlastního selhání spojeného se studem a neochotou přiznat vše sám sobě, tím méně pak svým blízkým, spojené s obavami, že byla promarněna možná poslední šance jak v životě dokázat něco velkého se ukázal jako příliš velkým závažím, které jim začalo lámat vaz. To se projevilo především v nepříznivém vlivu na jejich zdravotní stav.

5.2.3. Zdravotní stav

Dominový efekt kolapsu jejich dosavadních jistot a prověřených postupů byl od počátku prohranou bitvou, nicméně ztracená začala být i válka. Zkolabovaná psychika si začala vybírat daň i na jejich zdravotním stavu. Lze to demonstrovat na několika vybraných tvrzeních:

“ Pak se přidaly zdravotní potíže. V pravidelných intervalech se mi vracela jakási viróza, kterou jsem z pochopitelných důvodů stále dokola přecházel, aby se pak vždy úspěšně vrátila. Často mě bolela hlava, takže jsem pilulky zobal jako lentilky”. (pan M.)

“Navštívila jsem proto lékaře a svěřila se se svými problémy, konkrétně nespavostí a celkovým nedobrym psychickým rozpoložením.” (paní V.)

“Objevily se u mě zažívací potíže, se spánkem to také nebylo nic moc a tak jsem přemýšlel že půjdu k lékaři, ale nevěděl jsem, jak celý svůj stav popsat a trochu jsem se obával že na mě bude

pohlížet jako na “padavku”. Postupem času se tenze a nervozita stupňovaly, byl jsem roztěkaný a roztržitý, začal zapomínat důležité věci a zvolna upadal do apatie. Chtěl jsem usnout a probudit se až bude po všem a nebo vůbec”. (pan A.)

“Začal jsem mít problémy se spánkem, soustředěním, z věčného zírání do monitoru a papírů se mi začal rapidně zhoršovat zrak a nic mě nebavilo”. (pan D.)

Někteří z respondentů navštívili lékaře, jiní ne. Všichni ale hledali příčinu svých zdravotních problémů někde jinde, resp. nikdo je nepřičítal rozvinutí syndromu vyhoření a to z jednoduchého důvodu - nevěděli, že tímto procesem procházejí a že syndrom vyhoření je již pohltil.

Konkrétní symptomy lze z výpovědí respondentů vcelku snadno diagnostikovat. Jednalo se především o bolesti hlavy, nespavost, žaludeční křeče a nevolnost, pocit celkové vyčerpanosti organismu, opakované virózy, nechutenství, poruchy paměti či zraku, chronickou nervozitu a podrážděnost.

Vzhledem k tomu, že běžná léčba nebyla účinná mnozí z respondentů ji k dovršení zájmy doprovodily i vlastní “léčbou”, která nejen že nebyla účinná, ale celkový stav ještě zhoršila. Dosvědčuje to i několik vybraných tvrzení:

“Ve snaze eliminovat černé myšlenky jsem zvýšil spotřebu kávy, cigaret a bohužel i alkoholu”. (pan J.)

“Dostalo se mi pilulek na spaní a upozornění na indikaci příznaků možného přechodu”. (paní V.)

“Snažil jsem se tedy vše rozchodit. Asi to nebyl nejlepší nápad, protože pak to šlo s mým zdravotním stavem “od desíti k pěti” a vyvrcholilo vyrážkou z které se vyklubal pásový opar, jež uzavřel mou manažerskou kariéru”. (pan M.)

Dopad na zdravotní stav, resp. zdravotní obtíže, které se začaly objevovat se v nějaké podobě objevily u každého z dotazovaných a byly jakýmsi vyvrcholením stádia rozvinutí syndromu vyhoření. Jestliže potíže, kterým dosud čelili se dosud odehrávaly pouze v jejich nitru a byly mnohdy respondenty racionalizovány a pokládány za přechodné, dočasné či řešitelné, pak hmatatelné dopady na jejich zdravotní stav pak byly něčím co již nešlo obejít a vytěsnit.

5.3. Prožívání

V této kapitole budou podrobněji analyzovány příčiny subjektivní, resp. hlavní příčiny tak, jak se jevíly respondentům po vyléčení a rekonvalescenci a jak je s odstupem času dokázali identifikovat a pojmenovat.

Konkrétně respondenti vypovídali především o událostech, které se odehrály v jejich pracovním životě a které byly identifikovány jako možné spouštěče celého procesu.

“Nakonec jsem dospěl k závěru, že by bylo škoda za vším udělat tlustou čáru a své nápady hodit do koše a tak jsem se rozhodl, že je budu realizovat, ale ve své firmě.” (pan J.)

K analýze bylo využito poměrně bohaté spektrum otázek, protože u každého z respondentů byla definice těchto příčin ryze subjektivní a vztahovala se k různým aspektům jejich, pracovního života. Jednalo se zejména o kompetence a pravomoci, pracovní přetíženost, odměňování, komunikace na pracovišti, vztahy s podřízenými a nadřízenými a pocit respektu a důvěry.

Po určité době tedy plamen dohořel a žár vyhasl. U žádného z dotazovaných se to však neobešlo bez následků a stejně tak proces jejich uzdravení nebyl snadný. Ti kteří byli odolnější si do jisté míry byli schopni pomoci sami i když často za cenu toho, že v jejich životě došlo k výrazným a nevratným změnám jak dokládají tato tvrzení:

“V beznaději největší jsem začala obvolávat své bývalé známé a spolužáky ve snaze navázat nějaký sociální kontakt.” (paní V.)

“Pak nastalo jedno z nejčernějších období mého života. Nechci jej popisovat do detailu, stále to totiž nemám v sobě vyřešené. Budu stručný: v krátké době po sobě došlo k odchodu manželky s dcerou, rozvodu, zastavení rekonstrukce a prodej domu. Život tak jak jsem jej znal skončil.... Navždy.” (pan A.)

“Stavba víceméně stagnovala, manželka ke mě v dobré víře promlouvala, což mě obtěžovalo a trápilo současně, Dcera se mi raději vyhýbala. Ze všeho nejvíce jsem chtěl mít klid, ale již jen věčný koloběh černých a ještě černějších myšlenek v mé hlavě mě dokázal vyčerpat.” (pan M.)

Pro tuto fázi “procitnutí” je charakteristické poznání, že došlo k rozpadu dlouhodobých vazeb, vztahů a mnohdy i do té doby nezpochybnitelných jistot. Ve své podstatě tedy i života tak, jak jej znali a žili a to většinou bez možnosti návratu zpět na startovní čáru, druhé šance či probuzení se ze zlého snu.

“Začal se vracet do normálu, ale nebylo to snadné. Po konzultaci s několika známými jsem odjel do jednoho soukromého sanatoria, kde jsem na svém návratu mezi živé začal pracovat. Ujasnil jsem si tam celou řadu věcí a našel nové přátele.” (pan D.)

Ti kteří se bez cizí či odborné pomoci neobešli, následně zjistili, že jejich návrat do normálu byl komplikovanější a delší, což můžeme doložit na těchto tvrzeních:

“Nakonec jsem se rozhodl, že budu muset vyhledat odbornou pomoc, protože sám to nezvládnou. Osud však měl se mnou jiné plány.” (pan A.)

Je rovněž pochopitelné, že s jistým odstupem času si každý dokázal ujasnit a rozpoznat, kde se stala ta hlavní, “klíčová” chyba. Stejně tak je zajímavé, že s odstupem času většina z respondentů tuto chybu hledala především v sobě a méně ve svém okolí. Vypovídají o tom i následující tvrzení:

“Podle mého názoru to byla kumulace problémů, periodická frustrace, opakování každodenních větších či menších strachů, které mě postupem času omotaly a svázaly, až jsem se nemohl ani hnout ani nadechnout. Obecně bych řekl, že to byl z mé strany pokus o nemožné, který také “nemožně” skončil”. (pan M.)

“Nezkrocené ambice, tlak na sebe samu, snaha být za každých okolností perfektní a nechat si jen tak život protékat mezi prsty”. (paní V.)

“Snažil se lépe a realističtěji odhadnout a rozvrhnout vlastní síly a lépe třídil priority. Hlavně bych se však více věnoval své rodině”. (pan J.)

Tedy časový odstup a prolomení jakési skořápky, ve které byli uvězněni a omezeni, tak ve svém rozhledu za horizont svého soukromého pekla, většině dotazovaných umožnil vidět konkrétní děje ostřeji a z určitého nadhledu. Nahlíželi mnohdy na tuto epizodu jakoby se jednalo o život někoho

jiného nebo minulý život. Možná i proto často vcelku věcně dokázali pojmenovat a identifikovat klíčové body, které se staly spouštěčem, něčeho, čeho se sice na počátku intenzivně účastnili, ale později nad děním ztratili vládu.

Z výpovědí respondentů je patrné a zřejmé, že spouštěčem byla práce, pracoviště, pracovní poměr, pracovní život....byl to bod zlomu, výchozí pozice k rozvinutí a zpětně i oblast, kde nacházeli příčinu své soukromého Waterloo. Pro lepší představu uvedme několik tvrzení:

“Pracovní život a vztahy na pracovišti jsou podle mého pouhou imitací života opravdového, skutečného a tak je třeba jej brát a přistupovat k němu. Pokud se z jakýchkoli důvodu stane vaším středobodem a dostane absolutní prioritu před vším ostatním, může se lehce stát, že když o něj přijdete, ztratíte úplně všechno..... včetně sebe sama”. (pan M.)

“V té době jsem prostě jela na vlně a budovala kariéru o které jsem byla přesvědčena že mě naplní a dá mému životu smysl.” (paní V.)

“Stejně tak bych se velkým obloukem vyhnul práci v reklamě či marketing. Jejich sofistikované podoby jsem okusil na vlastní kůži a žádné hodnoty v nich nespatriuji.” (pan A.)

“Střet s jiným hodnotovým systémem s jiným světem na který jsem nebyl připraven, který jsem nechápal a nedokázal se adaptovat. Veškeré snahy o ztotožnění byly kontraproduktivní a zavedly mě na pokraj srázu.” (pan D.)

Zajímavým společným rysem, který se ve výpovědích respondentů ukazuje je fakt, že reflexe problému, který nastal je celkově věcná, konkrétní a zbavená jakéhokoli přenášení viny na nepříznivé okolnosti, kolegy, nadřízené atd.

5.4. Otisk

Jaký otisk v psychice respondentů tyto události zanechaly ? Co by udělali jinak ? Jakým způsobem vše rezonuje v jejich mysli ? Je možné vše přetavit v poselství, těm, kteří se nebezpečně blíží bodu zlomu. Na to, co by udělali jinak, pokud by měli možnost vrátit čas dávají odpověď vybraná tvrzení:

*“Na životním rozcestí se důkladně zamyslel nad svým žebříčkem hodnot a životními prioritami.
(pan M.)”*

“Nad tím jsem sama přemýšlela a po pravdě řečeno, nevím.” (paní V.)

“Asi bych se věnoval učitelství, které mi i přes nízké platové ohodnocení připadá jako činnost, jež má smysl a může člověka naplnit, protože vytváří nějaké hodnoty.” (pan A.)

“Lépe a uvážlivěji bych si vybíral společníka. Snažil se lépe a realističtěji odhadnout a rozvrhnout vlastní síly a lépe třídil priority.” (pan J.)

“Ale pokud by ta možnost byla, určitě bych více přemýšlel o tom, zda to co je na první pohled zřejmé v sobě neskrývá i druhou “temnou stránku”. Jaké procesy běží na pozadí. Zda jsem schopen a ochoten být toho součástí.” (pan D.)

Tedy od schopnosti konkrétně formulovat, až po rozpaky, či nejasnost a bezradnost. Z výpovědí je rovněž patrné, že spektrum impresí je velmi pestré a individuální, nicméně i tak by bylo možné nalézt několik klíčových slov, které jsou pro tato tvrzení společná. Více přemýšlení, zamyšlení se, odhad vlastních ambicí, nastavení priorit a hodnot, vyhledání odborné pomoci psychologa.

Závěrečná otázka pak pro dotazované představovala určitý apel či výzvu, co vzkázat těm, kteří by se ocitli na pokraji srázu, oku tornáda, bodu zlomu. Budou uvedena všechna, protože každé z nich je originální a stejně tak každé z nich podle autorova názoru v sobě nese určité poselství prověřené životem.

“Ale jedno doporučení bych měl. Pracovní život je pouhou součástí života skutečného, je jeho podmnožinou. Získávat finanční prostředky a profesně se realizovat je jistě pro mnohé z nás důležité, ale pokud se vám stane, že “pro stromy přestanete vidět les” snadno se ztratíte.! (pan M.)

“Život je krátký a je potřeba jej prožít a nikoli se k jeho konci proklopýtat přežíváním ze dne na den a honbou za něčím, co za to vlastně ani nestojí. Ale snáze se to říká, než pak v praxi realizuje.” (paní V.)

“Ale já bych radil mít se na pozoru před tím, abyste se kvůli penězům a kariéře nestaly obětí svých vlastních ambicí.” (pan J.)

“Snažte se realisticky odhadnout své síly a nebojujte v předem prohraných bitvách. Nikdo to neocení a z vás se hrdina s největší pravděpodobností nestane.” (pan A.)

“Pokud se pokládáte za vnímavé o pravém smyslu věci trochu více uvažujete a peníze pro vás nejsou božstvem, snažte se zamyslet zda obory typu: tabákový, zbrojní či farmaceutický průmysl jsou pro vás tím pravým místem kde dojdou vaše sny naplnění.” (pan D.)

6. Souhrn hlavních zjištění

- Vrcholové manažerské pozice představují rizikový prostor, kde syndrom vyhoření nachází živnou půdu a jak se na výpovědích respondentů ukázalo lze dobu kdy propukne i kvantifikovat, v průměru se jedná o cca 4 roky od nástupu na tuto pozici.
- Startovní čarou spuštění celého procesu syndromu vyhoření byl bod zlomu. Který představoval kumulativní bod dlouhodobého (chronického) stresu a frustrace.
- Bod zlomu se odehrál na pracovišti a byl úzce propojen s výkonem práce a koncentrací problémů, které nebyly, nebo nebylo možné z objektivních příčin dlouhodobě řešit. Narůstající tenze pak vedly ke ztrátě motivace a chuti do práce, které se po určité době vyvinuly v apatii, nechut', nezájem, který vedl k bodu zlomu, rozvinutí syndromu vyhoření a následnému odchodu ze zaměstnání a to ve všech případech na vlastní žádost.
- Významnou roli při cestě za dosažením bodu zlomu hrály následující faktory, nedostatek kompetencí, přehnaná očekávání, komunikace na pracovišti, pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými.

- Přemotivovanost, doprovázená nereálnými očekáváními a nedostatečným odhadem vlastních sil bylo podhoubím pro další vývoj syndromu vyhoření.
- Rozvinutí syndromu vyhoření se odehrálo podle vzorec “pracoviště - soukromý život - zdravotní stav (psychosomatika)”. Po této lince se syndrom vyhoření šířil a jeho negativní dopady postupně vedly k finálnímu kolapsu. Tedy nejprve byl ukončen pracovní poměr, následně došlo k rozpadu rodinných, partnerských a přátelských vazeb spojených se sociální izolací a zdravotní obtíže
- Objektivní zdravotní obtíže představovaly jakýsi pomyslný alarm, který vyburcoval respondenty aby se začali svým stavem zabývat a řešit jej.
- Rozvinutí syndromu vyhoření mělo mělo vždy negativní dopad na soukromý život v podobě mnohdy nevratných změn. Jednalo se především o rozpad rodinných a partnerských vazeb, ztráta přátel a výsledná sociální izolace.
- Uvědomění si objektivních příčin, které byly příčinou syndromu vyhoření byli dotazovaní schopni až s určitým odstupem. Konkrétní příčiny, a vlastní chyby pak byli s tímto odstupem pojmenovat a charakterizovat velmi přesně a objektivně.
- Respondenti byli po překonání obtíží schopni změnit svůj život tak, aby byli schopni riziko dalšího vyhoření v budoucnu omezit.
- Stejně tak byli schopni formulovat konkrétní a věcná doporučení pro ty, kteří by je měli následovat a to do té míry, že jejich doporučení by nepochybně mohla nalézt uplatnění v terapeutické prevenci. Jsou věcná, stručná, konkrétní a jsou ověřena životní praxí.

7. Diskuse

Polostrukturovaná interview poskytla dostatek zajímavého materiálu pro kvalitativní výzkum se zaměřením na identifikaci subjektivních příčin vzniku syndromu vyhoření, a to zejména před a v průběhu závěrečné fáze vyhoření.

V průběhu rozhovorů se také začala odkrývat jedna z počátku skrytá oblast, tvořilo ji právě ono „subjektivno“. Specifický vnitřní prostor dotazovaných, který byl zasazen syndromem vyhoření a který byl nucen se s ním vypořádat, alespoň v prvních fázích sám. Jedinečný a unikátní prožitek každého jednotlivého dotazovaného tak poskytl poněkud odlišný jiný úhel pohledu na tuto problematiku.

Pestrá škála motivů a příčin, která se v životech dotazovaných proplétala s různou intenzitou a důsledky, umožnila nahlédnout na celý proces v jeho komplexnosti a propojenosti na pozadí konkrétních a unikátních životních příběhů. Bylo zajímavé hledat a nalézat uzlové body, okolnosti, situace a rozhodnutí, která výrazně ovlivnila životní osudy konkrétních osob a mnohdy i jejich nejbližších. Právě tato škála motivů, která se v rozhovorech v různých podobách objevovala, vedla k poznání, jak citlivá a náchylná k selhání lidská psychika (zejména pod tlakem) je.

Před bodem zlomu bylo pro všechny dotazované společné nadšení, motivovanost a odhodlání s jakým na popsanou manažerskou pozici nastupovali. V dalším průběhu se pak vzorec: Idealistické nadšení - Stagnace - Frustrace - Apatie prokázal jako platný, pouze jeho jednotlivé proměnné se lišily a to svou intenzitou, délkou trvání a hloubkou.

Ukázalo se rovněž, že přetékání vnějších příčin a faktorů do vnitřního prostoru dotazovaných (jejich osobního a soukromého života) je velmi individuálním a do jisté míry i originálním procesem ve kterém hraje stejně významnou roli více faktorů a finální zhroucení tak není zpravidla zapříčeno pouze jedním spouštěčem, ale spíše komplexním procesem a bod zlomu završením či vyvrcholením.

Na základě analýzy výpovědí jednotlivých dotazovaných lze vysledovat určitý vzorec. syndrom vyhoření propukl na pracovišti a významným způsobem negativně ovlivnil pracovní život respondentů, vztahy s kolegy a celkovou pracovní výkonnost. Vše skončilo rozvázáním pracovního poměru.

V tomto období však již došlo k jeho rozvinutí a zasažen byl i soukromý život respondentů, který také doznal významných změn (rozpad partnerských vazeb, rodiny, ztráta přátel, celková únava životem a ztráta jeho smyslu. Následně a mnohdy i současně s infikací osobního života byla postižena i somatika dotazovaných. Symptomy se vesměs shodují s tím co již bylo popsáno v odborné literatuře, pouze jejich intenzita a četnost byla různá. Tedy vzorec kterým postupné rozvíjení syndromu vyhoření postupovalo lze vystopovat po linii : **pracovitě - soukromý život - zdravotní stav.**

Zvrátit celý proces syndromu vyhoření, tedy dosáhnout bodu zlomu na opačném pólu je pak proces nesmírně složitý, vyčerpávající a bez vlastního uvědomění a přiznání si svého stavu, téměř nemožný. Přiznání si, že jsem byl zasažen či infikován, je jen prvním krokem na cestě k obratu. Uvědomění si, že mám problém, který není jen chvilkovou záležitostí a který nelze přechodit či vyležet je společným tématem, ke kterému se všichni dotazovaní vrací. Je však také pravdou že ne všichni se dokázali s celou situací vypořádat bez cizí pomoci a pokud by k ní nedošlo je otázkou zda by plameny vyhoření nespálily dotyčné na popel. Dle vybraných výpovědí je velmi pravděpodobné že ano.

8. Teorie Christine Maslach a výsledky šetření.

Finální zlom - zhroucení, které ve svých výpovědích popisují jednotliví respondenti odpovídá a současně potvrzuje mechanismus , který popsala Christina Maslach ve svém čtyřfázovém modelu procesu vyhoření.

1. Idealismus, nadšení a s tím související přetěžování
2. Vyčerpání emocionální i fyzické.
3. Dehumanizace ostatních jako obrana před vznikem *burnout*.
4. Konečné stadium: člověk se staví proti všemu a všem, syndrom se objeví v celé své pestrosti (vyhoření zdrojů energie, „sesypání se“).

Idealismus a nadšení u respondentů nahrazovaly spíše vysoké ambice spojené mnohdy s prvky workoholismu a snahou za každou cenu zvrátit nepříznivou situaci či okolnosti. Je také pravdou, že na pracovní pozici nastupovali sebevědomě, vyzbrojeni předchozí manažerskou praxí. Vysoké

nároky na své okolí a následné přetěžování sebe sama bylo zdrojem stresu, napětí a vedlo k bodu zlomu.

Emocionální vyčerpání , které se objevuje v momentu kdy jedinec není schopný dostát požadavkům na něj kladeným okolím, odpovídá těm pasážím respondentů, které korespondují s jejich výsledným selháním, či kolapsem, který se odehrál na pracovišti a byl demonstrován opět v podobě bodu zlomu.

Následné překročení bodu zlomu a vyčerpanost vedlo k depersonalizaci. Zde se v jednotlivých výpovědích ukázalo, že mnohdy dlouho budované vazby a vztahy a to ať již rodinné, či přátelské, byly obětovány a rozpadly se. To co pro dotazované dříve představovalo přístav jistoty ztratilo svůj obsah a nároky, které na ně byly po této stránce kladeny je zatěžovaly do té míry, že o ně ztratily zájem, přestože za nimi stáli konkrétní lidé. Na nich jim přestalo záležet i když jim mnohdy chtěli nezištně pomoci. Nad rámec výše uvedeného vystoupil do popředí ještě jeden zajímavý aspekt, dotazovaní prožívali hluboký pocit zklamání sebou samým, vlastním selháním a nedostatečností, přestali si vážit sebe sama, což velmi úzce souviselo se ztrátou sebevědomí a **dehumanizovali** tak mnohdy sami sebe

Čtvrtý faktor, **snížení pracovního výkonu** , jako důsledek negativního vlivu pracovního prostředí, lze ve výpovědích dotazovaných rovněž poměrně zřetelně vystopovat a to v konkrétních podobách, neboť rozhovoru je bylo možné konkrétně identifikovat.

Proces syndromu vyhoření popsaný Christinou Maslach následně postihuje osobu jako celek, je zasažena psychosomatika a to na hlavních třech úrovních, tedy bio, psycho i socio modelu osobnosti, nebo také psychické, tělesné a sociální

I v našich výpovědích se ukázalo, že následné rozvinutí syndromu vyhoření, které se valilo jako lavina zasáhlo všechny tři výše uvedené oblasti. Ve výpovědích respondentů to mělo odraz konkrétně v komplexním emocionálním vyčerpání a výsledné ztráty sebe sama, objektivních zdravotních obtížích a rozpadu sociálních vazeb.

Jestliže je tedy podle závěrů **Christiny Maslachové** klíčovým příznakem ohrožení syndromem vyhoření stav celkového vyčerpání, který je úzce propojen s chronicky prožívaným stresem, pak tuto tezi výpovědi našich respondentů potvrzují.

Odpověď by byla celkem jednoznačná. Výstupy strukturovaných rozhovorů jsou ve shodě a to zejména v popisu posledního stádium přetrvávajícího chronického stresu, který se vyznačuje celkovým emocionálním vyčerpáním, deperzonalizací a následným kolapsem. V našem výzkumu bylo toto vyvrcholení syndromu vyhoření nazváno bodem zlomu a symptomy, které k němu vedly odpovídají teorii Christine Maslach.

Nad rámec tohoto zjištění přichází tato práce ještě s něčím, co by se dalo nazvat jiným úhlem pohledu. Osobnějším, intimnějším a subjektivnějším. Rozhovory se specifickým vzorkem manažerů na vrcholových pozicích nám kromě kvalitativních dat poskytly i příležitost k detailnímu pohledu do nitra konkrétního člověka a s jeho pomocí rekonstruovat jakýsi portrét, který byl vždy originální a jedinečný.

Právě toto „zaostření na detail“ může podle mého názoru napomoci prohloubit naše znalosti a současně doplnit poznatky o subjektivním prožívání a možnostech včasné identifikace nastupujícího chronického stresu spojeného s následným pádem do závěrečných fází syndromu vyhoření. Stejně tak tyto poznatky mohou být užitečným vodítkem pro rozšíření potencionálních možností včasné prevence.

Seznam literatury:

Knihy:

ARNOLD, John. *Psychologie práce*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1518-3

AWA, WL.PLAUMAN, M.WALTER, U. *Burnout prevention:a review of international programs*. Elsevier Ireland Ltd. 2009.

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80- 7079-019-9

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-1975-7

BRODSKY, Archie. EDELWICH, Jerry. *Burn - out: Steges of Disillusionment in the hepling professions*. New York: Human Science Press, 1980.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

CAJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada.2010. ISBN: 80-247-1300-4

DOUBEK, Pavel.HERMAN,Erik. *Deprese a stres*. Praha: Maxdorf, 2008.ISBN 978-80-7345-157-8

DROTÁROVÁ, Eva. DROTÁROVÁ, Lucie. *Relaxační metody*. Praha: Epoque,2003. ISBN: 80-86328-12-0

HAJEROVÁ, MULLEROVÁ,Lenka. ŠIMEK, Zdeněk. *Podnikatelská kultura*. Praha:Vysoká škola ekonomie a managementu. 2012. ISBN: 978-80-86730-4-4

HRSTKA, Zdeněk. VOSEČKOVÁ, Alena. *Kapitoly z psychologie zdraví: Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Hradec Králové: Univerzita obrany, 2010. ISBN 978-80-7231-334-0

FRIEDEL, John. PETERS-KÜHLINGER, *Gabriel*. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1517-1

JEKLOVÁ, *Marta*. REITMAYEROVÁ, *Eva*. *Syndrom vyhoření*. 1. vydání. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1

KALLWASS, *Angelika*. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7

KEBZA, *Vladimír*. ŠOLCOVÁ, *Iva*. *Syndrom vyhoření*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Praha: SZÚ, 2003. ISBN 978-80-7367-299-7

KEBZA, *Vladimír*. ŠOLCOVÁ, *Iva*. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 1998. ISBN 80-7071-231-7

KLEVETOVÁ, *Dana*. DLABALOVÁ, *Irena*. *Motivační prvky při práci se seniory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2169-9.

KOČIANOVÁ, *Renata*. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KRISTENSEN, S., Tage. BORRITZ, Marianne. VILLADSEN, Ebbe. CHISTENSEN, B., Karl. *The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout*. Copenhagen: Taylor and Francis, 2005.

KŘIVOHLAVÝ, *Jaro*. *Jak neztratit nadšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3

KŘIVOHLAVÝ, *Jaro*. *Psychologie zdraví*. Praha: Kosmas, 2002. ISBN 978-80-7367-568-4

KŘIVOHLAVÝ, *Jaro*. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6

LANGLE,Alfried, *Smysluplně žít*. Praha: Cesta, 2002. ISBN: 80-7295-037-1

LAZARUS, Richard. *Psychological stress and the coping process*. New York:McGraw-Hill,1966.

LEITER, Michael. MASLACH, Christine. *A mediation model of job burnout*. In Antoniou, A. S., & Cooper, C. L. (Eds.), *Research companion to organizational health psychology*. Elgar Publishing.

LEITER, Michael. MASLACH, Christine. (Eds.). *Burnout at Work: A psychological perspective*. NY: Psychology Press, 2014.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha:Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3902-1

MASLACH, Christine. *Understanding burnout: Work and family issues*. In D. F. Halpern & S. E. Murphy (Eds.), *From work-family balance to work-family interaction: Changing the metaphor* Mahwah , NJ : Lawrence Erlbaum.

MULAČ, Petr. MULAČOVÁ, Věra. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha:Grada,2013 ISBN: 978-80-247-4780-4

POTTEROVÁ, Beverly. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia, 1993. ISBN: 80-7198-211-3

PRAŠKO, Ján., PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-334-0

PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření*. Praha:Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2

RUSH, Myron. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8

SELYE,Hans. *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill, 1976.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-47-3553-5

Ph.D.ŠVINGALOVÁ, Dana PhDr. *Stres a vyhoření u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-105-8

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 4. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 20 978-80-7367-414-4

YALOM, Ialom. *Existenciální psychoterapie*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-147-6

Ostatní:

BELCASTRO, Philip A., GOLD, Robert S., HAYS, Leon C. Maslach Burnout Inventory: Factor structures for samples of teachers. *Psychological Reports*, 1983, roč. 53, s. 364 – 366

DE JONGE, J. & KOMPIER, M.A.J. “A Critical Examination of the Demand- Control-Support Model From a Work Psychological Perspective,” *International Journal of Stress Management* 4 (1997): 235-258.

FIRTH, Hugh. BRITTON, Peter. “Burnout”, *Absence and Turnover amongst British nursing Staff*. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*. 1989. Číslo 62.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vlad'ka. *Proč dobré manažery stíhá vyhoření*. HRM : Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. 2005, roč. 1, č. 1, s. 64-65. ISSN 1801-4690.

FRANKOVÁ, Eva. *Ekonomická krize a syndrom vyhoření*. 2007. cit. 2013-03-18

FREUDENBERGER, J. Herbert, *Staff Burn - Out*. *Journal of Social Issues*.1974. Ročník.30. Číslo 1. Str. 159-165

LADEGARD, Gro. *Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2011, roč. 9, č. 1, s. 29–43.x

LEITER, Michael & MASLACH, Christine. *Preventing Burnout and Building Engagement: A Complete Program for Organizational Renewal*.

MASLACH, CHristine. (2003). *Job burnout: New directions in research and intervention*. *Current Directions in Psychological Science*, str.: 189-192

STIBALOVÁ, Kateřina, PhDr. *Co je to Burnout*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2010. Ročník 12.

Internetové droje:

Syndrom vyhoření

<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/> (přístup získán 20.2. 2018)

Psychologie.cz

<https://psychologie.cz/syndrom-vyhoreni/> (přístup získán 25.2. 2018)

Radkin

<http://www.radkin.estranky.cz/clanky/bern-out.html> (přístup získán 15.4. 2018)

Psychology today

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/high-octane-women/201311/the-tell-tale-signs-burnout-do-you-have-them> (přístup získán 10.1. 2018)

The Guardian

<https://www.theguardian.com/society/2018/feb/21/how-burnout-became-a-sinister-and-insidious-epidemic> (přístup získán 19. 2. 2018)

Berkeley, Univerzity of California, Psychology

<https://psychology.berkeley.edu/people/christina-maslach> (přístup získán 24. 2. 2018)

Helpguide.org

<https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm> (přístup získán 10.4. 2018)

Přílohy:

V této části je přiložen vybraný přepis strukturovaného rozhovoru. Přepis dalších čtyřech rozhovorů je nahrán na CD, které tvoří součást této diplomové práce.

Rozhovor č. 1, pan M.

Muž, 48 let. Po dobu čtyř let zastával pozici výkonného ředitele personální agentury ve velkém městě. Agentura se zaměřovala primárně na výběr, vyhledání a doporučení zaměstnanců na střední a vyšší manažerské pozice pro tuzemské i zahraniční firmy. Na pozici byl přijat na základě výsledků výběrového řízení a příznivých doporučení z předchozích zaměstnání.

Mezi jeho hlavní úkoly patřilo řízení a vedení pracovního týmu cca 15 konzultantů, komunikace s významnými klienty v otázkách obchodních a smluvních, odpovědnost za ekonomickou výkonnost a postupné zavádění nových služeb a produktů do portfolia společnosti. Podřízen byl přímo majiteli společnosti.

1. S jakými představami a pocity jste nastupoval na pozici výkonného ředitele?

Bude to znít jako poměrně frekventovaná fráze, ale bral jsem to jako výzvu. Zkušenosti v této oblasti jsem již z předchozích působišť měl a chtěl jsem je zúročit. Tento post mi připadal jako výborná příležitost. Motivace jsem měl také dostatek a rovněž poměrně jasné představy o tom, jak budu postupovat. Personální agentura byla celkem slušně zavedená, ale její klientské portfolio bylo příliš úzké. Kontakty pro jeho potřebné rozšíření jsem měl a tak jsem se docela těšil jak to “rozjedu”. Stávající pracovní tým mi přišel odborně na výši s dostatečnými zkušenostmi. Měl jsem tedy pocit, že si “sedneme” i lidsky. Můj předchůdce odcházel do jiné firmy na post personalisty a jeho odchod proběhl v klidu a bez nějakých dalších personálních otřesů. Tedy sečteno a podtrženo měl jsem opravdový pocit, že vše zvládnou a práce mě bude naplňovat.

2. Byly vám hned od začátku jasné a zřejmé vaše kompetence a pracovní náplň?

Vzhledem k tomu, že mým přímým (a jediným) nadřízeným byl majitel agentury, měl jsem hned od začátku možnost zeptat se na všechno přímo u zdroje. Bylo mi prezentována jeho rámcová představa a to jak v oblasti očekávaných ekonomických čísel, tak dalšího rozvoje s tím, že obchodní strategie, metodika i personální záležitosti budou plně v mé kompetenci. Stejně tak mi byla slíbena

podpora, především pokud jde o získávání dalších klientů a rozvoje dalších produktů. Takže kompetence byly velmi rozsáhlé a pracovní náplň rovněž. V té době mi to přišlo lákavé. Domníval jsem se, že prostor, který mi bude takto poskytnut mi umožní realizovat mé představy v plné šíři.

3. Nosil jste si práci domů a pokud ano, jakým způsobem to ovlivňovalo váš osobní (rodinný) život?

Ano i když první cca 3 měsíce ani ne tak ve “fyzické” podobě, ale hlavu jsem jí měl plnou již od prvních dní. Bylo toho tolik, co jsem chtěl změnit, zlepšit a posunout, že to snad ani nebylo možné jinak. Je však také pravdou, že mě to nijak nedeptalo. Právě naopak. Jak jsem pozvolna začal zavádět do praxe jednotlivé nápady a současně jsem viděl, že i moji podřízení je akceptují a přijímají s nadšením, byl jsem spokojen a motivovalo mě to k dalším nápadům, které se rodily především v mém volném čase. Takže v pozdějším období jsem pracoval i doma na “plný úvazek”. V té době jsem byl i ve svém soukromém životě spokojen. Dcera nastoupila na víceleté gymnasium a úspěšně se angažovala v dramatickém kroužku. Hrála na zobcovou flétnu a já se na jejich veřejných vystoupeních, které jsme s manželkou navštěvovali, dmul pýchou. Ve volném čase jsem také rekonstruoval rodinný dům a měl jsem pocit že manuální práce je úžasný relax po vysedávání na pohovorech, poradách a obchodních schůzkách. Občas jsem byl unavený a to jak fyzicky tak psychicky, ale pociťoval jsem to jako únavu po dobře vykonané práci a pokládal to za přirozené. V prvním roce jsem si žádné volno a ani dovolenou nebral, protože nebyl čas. Manželku s dcerou jsem poslal na dovolenou s jejími rodiči s tím, že příště pojedeme společně – až bude všechno hotovo. Měl jsem pocit, že rodina chápe, že to dělám pro nás a že tempo časem poleví.

4. Měl jste představu o směřování firmy, dokázal jste odhadnout její další vývoj?

Vzhledem k tomu, že směřování firmy bylo plně v mé kompetenci tak ano. Hlavní problém byl však v tom, že představy jsou jedna věc a realita druhá. Rozvoj a směřování firmy, pokud má být úspěšná, závisí především na financích. Mým úkolem bylo je s kolegy nejen generovat, ale současně i pracovat na jejím dalším rozvoji. Personální agentura je poměrně specifická oblast podnikání, kdy se značně obtížně odhaduje ekonomická výnosnost, zejména pokud je její činnost postavená na výběru, vyhledání a doporučení vhodných kandidátů. Lidský faktor, jako “zboží” i když to zní asi poněkud vulgárně je poměrně nespolehlivý a těkavé plyny jsou ve srovnání s ním pevnými stavebními prvky. Proto jsem se snažil zařadit do portfolia firmy i nějaký produkt, který by se na trhu uplatnil a přinášel stabilní finanční přínos a poskytl tak společnosti “jistotu” i v

dobách, kdy se výběry dařit nebudou. Stal jsem se tedy ještě projektovým manažerem a začal budovat personální server. Tedy penzum času narostlo a já se zvolna začal ztrácet v jeho plánování i prioritách.

5. Jak jste byl spokojen se svým odměňováním?

Na startu ano. Můj plat byl nastaven poměrně progresivně. Kromě základu jej tvořily i zajímavé bonusy z celkového profitu firmy. Na počátku jsem se s majitelem shodl, že by to mělo být motivující a to jak pro mě, tak i pro zaměstnance. Tento model v počátcích, kdy se dařilo fungoval. Neskromně musím říci, že především díky mým kontaktům, které jsem do společnosti přinesl coby “know-how”. Je však také smutnou pravdou, že po počátečním boom-u se tento nástroj obrátil proti mě. A lze-li to tak říci, stal se jedním z hlavních “de-motivátorů”, zdrojem napětí, permanentního stresu a v závěrečných fázích téměř i bojem o “holý život”.

6. Jak fungovala týmová práce a komunikace na pracovišti?

Vývoj byl podobný jako u předchozí otázky. Po úvodních projevech podpory, uznání a loajality – to když se dařilo až po hořké konce. Po určitou dobu vše fungovalo výborně, zejména pokud jde o mezilidské vztahy, kooperaci a výkonnost. Je však pravdou, že jsem příliš neuměl pracovat s delegací činností a důležité věci jsem raději dělal sám. Pokud jde o výkonnou stránku věci, tam byly kompetence jasné, ale téměř všechny výstupy ven z firmy jsem si chtěl hlídat sám, již z prostého důvodu, že postupem času začaly v klientském portfoliu převažovat mí klienti a já si nebyl jist, jestli to někdo jiný zvládne “stejně tak dobře” jako já. Bohužel jsem se několikrát přesvědčil o tom, že dobrý konzultant ještě nemusí být dobrý Key account (obchodník). S odstupem času si však musím položit otázku, kde jsem bral tu jistotu, že pouze já jsem ten obojživelný universál, který je ve své osobě schopen sloučit funkci konzultanta, obchodníka a projektového manažera.

7. Cítil jste se platným členem týmu (organizace) pocíval jste důvěra a respekt?

Po určitou dobu to nejspíše tak bylo, protože jsem cítil od svých podřízených a stejně tak majitele respekt a uznání. Především díky ekonomickým číslům, bobtnající databázi kandidátů a klientů a personálnímu serveru pro absolventy, který se začal prodávat. Platy díky progresivní složce stoupaly a všichni, včetně mě, měli představu, že to tak bude pokračovat. Tedy ano, cítil jsem se

nejen platným členem týmu, ale co více, začal jsem se cítit nepostradatelným. Elementem, bez něhož by všechno zkolabovalo a přestalo fungovat.

8. Jak jste vycházel se svými podřízenými, nadřízenými?

Tento vztah rovněž prošel určitým vývojem. Od počátečního oboustranného nadšení přes rozčarování až po averzi. Toto téma nechci příliš rozvádět, protože vzpomínky na něj jsou stále živé a vrací mě v čase zpět do doby, kdy se začalo všechno hroutit. Můj odhad selhal a asi “nejvýstižněji” bych to charakterizoval citací z mého oblíbeného seriálu Twin Peaks : “Sovy nejsou tím, čím se zdají být”...a ony opravdu nebyly.

9. Kdy poprvé jste začal pociťovat, že je něco špatně?

Přesný čas nebo hodinu nevedu, ale bylo to asi po roce, kdy přišla “bída na Kozáky”. V cyklu personální agentury jsou v roce dvě období, která obchodu příliš nepřejí. Léto – období dovolených a přelom roku. V prvním roce jsme vše ustáli, především díky akumulaci finančních zdrojů z extrémně úspěšných měsíců, které těmto “hluchým” obdobím předcházely. Bylo to však dáno extrémním pracovním zatížením a upřímně řečeno i dílem štěstí, kdy se podařilo obsadit několik poměrně exponovaných pozic. Na úspěch se zvyká snadno, ale s neúspěchem se vyrovnává o poznání hůře. Vzhledem k tomu, že jsem měl přehled o jednotlivých zakázkách a viděl, jak začínají kolabovat bylo mi jasné, že se blíží pokles. Šel jsem tedy za majitelem a vše mu prezentoval. Bylo mi řečeno, že musíme mobilizovat, nicméně jak to máme provést již řečeno nebylo. A tehdy jsem nejspíše uděla to nejhoupější rozhodnutí svého života. Rozhodl jsem se to tedy “urvat silou”. Mobilizoval jsem tedy veškeré své kapacity, které jsem již neměl, což jsem si však v té době nepřipouštěl a vydal se proti proudu. Výstupy na sebe nedaly dlouho čekat a shrnu je do jedné věty. Svůj stín se mi překročit nepodařilo.

10. Jak se to projevovalo a jaký to na vás mělo vliv?

Jak sem uvedl v první fázi byl to silný pocit zklamání sebou samým. Měl jsem utkvělou představu, že se tento pocit přenáší i na mé okolí, které jsem se snažil nadchnout a strhnout pro něco, co nefunguje. Od pocitů sebeobviňování, kdy jsem byl přesvědčen že jsem tomu dal málo, jsem přešel do fáze, kdy jsem začal podezírat své okolí a to jak spolupracovníky tak klienty, že konspirují a do dobře zaběhnutého soukolí začínají sypat písek. Ve svém svatém odhodlání nepříznivou situaci zvrátit jsem se začal uzavírat do sebe a mé tunelové vidění se snad ještě více zúžilo.

Pak se přidaly zdravotní potíže. V pravidelných intervalech se mi vracela jakási viróza, kterou jsem z pochopitelných důvodů stále dokola přecházel, aby se pak vždy úspěšně vrátila. Často mě bolela hlava, takže jsem pilulky zobal jako lentilky. Celkové známky únavy jsem přičítal nemocem a věřil, že se vše zlepší, až se dám “do kupy”. Celkově jsem zjistil, že mi začíná docházet pára a kladl jsem si otázku proč to vlastně dělám.

Ve snaze eliminovat černé myšlenky jsem zvýšil spotřebu kávy, cigaret a bohužel i alkoholu. Postupně jsem se dostal do stavu, kdy jsem si stále opakoval, že ono to nějak dopadne a svou pracovní činnost jsem začal omezovat jen na to nejnútnejší. Z výše popsaných důvodů se začaly objevovat problémy i v rodině. Do ničeho se mi nechtělo, nejraději jsem seděl pod stromem na zahradě kouřil a neustále se mi honilo hlavou co musím udělat jinak, aby se vše zase spravilo. Stavba víceméně stagnovala, manželka ke mě v dobré víře promlouvala, což mě obtěžovalo a trápilo současně, Dcera se mi raději vyhýbala. Ze všeho nejvíce jsem chtěl mít klid, ale již jen věčný koloběh černých a ještě černějších myšlenek v mé hlavě mě dokázal vyčerpat.

11. V jakém jste byl rozpoložení těsně předtím než jste v práci skončil?

Použiji příměr. Občas jsem měl pocit, že letím v letadle. Vyhlídkový let. Dívám se pod sebe a vidím vybombardovanou, spálenou a bezútěšnou krajinu a tou jsem já. Pouze vše pozoruji a i když bych chtěl, nemůžu s tím nic dělat. Nemůžu to spravit, změnit. Nevím jak. Pracovní smlouvu jsem rozvázal dohodou, kterou jsem zaslal poštou a jako hlavní důvod jsem uvedl zdravotní problémy.

12. Jakým způsobem se změnil váš osobní a soukromý život?

Velmi výrazným. Bezprostředně po odchodu jsem měl pocit, že jsem ten největší balvan ze sebe shodil, ale nebylo to tak. Po týdnu oddechu, který byl však spíše duševním sebetřýzněním, jsem s hrůzou zjistil, že se mi vůbec nechce pokračovat a to v ničem. Další hledání práce, dostavba domu, zlepšení vztahů s blízkými. Vůbec jsem nevěděl jak na to, měl jsem pocit, že jsem celkově selhal a to na všech frontách a že to mám napsáno na čele, takže není potřeba nikomu nic dalšího říkat a vysvětlovat. Střídaly se u mě stavy sebelítosti a vzteku a neustále jsem se ujišťoval že s tím začnu něco dělat.zítra.

Pak nastalo jedno z nejčernějších období mého života. Nechci jej popisovat do detailu, stále to totiž nemám v sobě vyřešené. Budu stručný: v krátké době po sobě došlo k odchodu manželky s dcerou, rozvodu, zastavení rekonstrukce a prodej domu. Život tak jak jsem jej znal skončil.... navždy.

13. Co bylo podle vašeho názoru hlavním důvodem vašeho zhroucení?

Podle mého názoru to byla kumulace problémů, periodická frustrace, opakování každodenních větších či menších strachů, které mě postupem času omotaly a svázaly, až jsem se nemohl ani hnout ani nadechnout. Obecně bych řekl, že to byl z mé strany pokus o nemožné, který také “nemožně” skončil.

14. Jak dlouho trvalo, než ke zhroucení došlo?

Můj pracovní poměr trval celkově 4 roky, takže celý proces trval stejně tak dlouho, nicméně procházel určitými fázemi. První rok bez problémů. Druhý a třetí rok zápas a boj. Čtvrtý rok trápení a zmar.

15. Kdybyste mohl vrátit čas a mohl udělat něco jinak, co by to bylo?

Na životním rozcestí se důkladně zamyslel nad svým žebříčkem hodnot a životními prioritami. Snažil bych se střízlivě odhadnout své schopnosti a tomu přizpůsobil své ambice tak, aby nebyly spíše zbožným přáním než odrazem reality. Více vnímal varovné signály, které ke mě přicházely a včas na ně reagoval. Hlavně bych však hned v zárodku potlačil představu že jsem renesanční člověk, který hravě zvládne cokoli... sám.

16. Co byste poradil ostatním aby se nedostali do stejné situace jako vy?

Bylo by toho asi více, ale každý jsme jiný a okolnosti se také liší případ od případu. Tedy formulovat nějakou univerzální poučku si netroufám. Ale jedno doporučení bych měl. Pracovní život je pouhou součástí života skutečného, je jeho podmnožinou. Získávat finanční prostředky a profesně se realizovat je jistě pro mnohé z nás důležité, ale pokud se vám stane, že “pro stromy přestanete vidět les” snadno se ztratíte.

Pracovní život a vztahy na pracovišti jsou podle mého pouhou imitací života opravdového, skutečného a tak je třeba jej brát a přistupovat k němu. Pokud se z jakýchkoli důvodů stane vaším středobodem a dostane absolutní prioritu před vším ostatním, může se lehce stát, že když o něj přijdete, ztratíte úplně všechno..... včetně sebe sama.

Děkuji za rozhovor.

Pan M. se po odchodu z práce ze zdravotních důvodů, rozvodu s manželkou a prodeji domu odstěhoval do jiného města. Ve snaze podat pomocnou ruku ho přítel přizval k práci v jeho firmě

jejíž předmět činnosti byl zcela mimo oblast personálního poradenství či lidských zdrojů. Pan M. se stal nezávislým konzultantem v oblasti tvorby vzdělávacích multimedii. S dcerou se vidá pouze zřídka s bývalou manželkou vůbec.

Po určité době na doporučení známého navštívil psychologa- kouče s kterým vše probral. Retrospektivně si uvědomil co se mu přihodilo a s čím se potýkal. Nicméně s následky se rozhodl postupně vypořádat sám, bez další odborné pomoci.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE:

Jméno a příjmení autora: Ing. Martin Píša

Studijní program: Psychologie

Název práce: Syndrom vyhoření ve vrcholných manažerských pozicích

Počet stran (bez příloh): 63

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů české literatury a pramenů: 24

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 24

Počet internetových odkazů: 7

Vedoucí práce: Ing. Radek Trnka, Ph.D.

Rok dokončení práce: 2018

Příloha diplomové práce - přepisy rozhovorů

Rozhovor č. 1, pan M.

Muž, 48 let. Po dobu čtyř let zastával pozici výkonného ředitele personální agentury ve velkém městě. Agentura se zaměřovala primárně na výběr, vyhledání a doporučení zaměstnanců na střední a vyšší manažerské pozice pro tuzemské i zahraniční firmy. Na pozici byl přijat na základě výsledků výběrového řízení a příznivých doporučení z předchozích zaměstnání.

Mezi jeho hlavní úkoly patřilo řízení a vedení pracovního týmu cca 15 konzultantů, komunikace s významnými klienty v otázkách obchodních a smluvních, odpovědnost za ekonomickou výkonnost a postupné zavádění nových služeb a produktů do portfolia společnosti. Podřízen byl přímo majiteli společnosti.

1. S jakými představami a pocity jste nastupoval na pozici výkonného ředitele?

Bude to znít jako poměrně frekventovaná fráze, ale bral jsem to jako výzvu. Zkušenosti v této oblasti jsem již z předchozích působišť měl a chtěl jsem je zúročit. Tento post mi připadal jako výborná příležitost. Motivace jsem měl také dostatek a rovněž poměrně jasné představy o tom, jak budu postupovat. Personální agentura byla celkem slušně zavedená, ale její klientské portfolio bylo příliš úzké. Kontakty pro jeho potřebné rozšíření jsem měl a tak jsem se docela těšil jak to “rozjedu”. Stávající pracovní tým mi přišel odborně na výši s dostatečnými zkušenostmi. Měl jsem tedy pocit, že si “sedneme” i lidsky. Můj předchůdce odcházel do jiné firmy na post personalisty a jeho odchod proběhl v klidu a bez nějakých dalších personálních ořesů. Tedy sečteno a podtrženo měl jsem opravdový pocit, že vše zvládnu a práce mě bude naplňovat.

2. Byly vám hned od začátku jasné a zřejmé vaše kompetence a pracovní náplň?

Vzhledem k tomu, že mým přímým (a jediným) nadřízeným byl majitel agentury, měl jsem hned od začátku možnost zeptat se na všechno přímo u zdroje. Bylo mi prezentována jeho rámcová představa a to jak v oblasti očekávaných ekonomických čísel, tak dalšího rozvoje s tím, že

obchodní strategie, metodika i personální záležitosti budou plně v mé kompetenci. Stejně tak mi byla slíbena podpora, především pokud jde o získávání dalších klientů a rozvoje dalších produktů. Takže kompetence byly velmi rozsáhlé a pracovní náplň rovněž. V té době mi to přišlo lákavé. Domníval jsem se, že prostor, který mi bude takto poskytnut mi umožní realizovat mé představy v plné šíři.

3. Nosil jste si práci domů a pokud ano, jakým způsobem to ovlivňovalo váš osobní (rodinný) život?

Ano i když první cca 3 měsíce ani ne tak ve “fyzické” podobě, ale hlavu jsem jí měl plnou již od prvních dní. Bylo toho tolik, co jsem chtěl změnit, zlepšit a posunout, že to snad ani nebylo možné jinak. Je však také pravdou, že mě to nijak nedeptalo. Právě naopak. Jak jsem pozvolna začal zavádět do praxe jednotlivé nápady a současně jsem viděl, že i moji podřízení je akceptují a přijímají s nadšením, byl jsem spokojen a motivovalo mě to k dalším nápadům, které se rodily především v mém volném čase. Takže v pozdějším období jsem pracoval i doma na “plný úvazek”.

V té době jsem byl i ve svém soukromém životě spokojen. Dcera nastoupila na víceleté gymnasium a úspěšně se angažovala v dramatickém kroužku. Hrála na zobcovou flétnu a já se na jejich veřejných vystoupeních, které jsme s manželkou navštěvovali, dmul pýchou. Ve volném čase jsem také rekonstruoval rodinný dům a měl jsem pocit že manuální práce je úžasný relax po vysedávání na pohovorech, poradách a obchodních schůzkách. Občas jsem byl unavený a to jak fyzicky tak psychicky, ale pocíťoval jsem to jako únavu po dobře vykonané práci a pokládal to za přirozené. V prvním roce jsem si žádné volno a ani dovolenou nebral, protože nebyl čas. Manželku s dcerou jsem poslal na dovolenou s jejími rodiči s tím, že příště pojedeme společně – až bude všechno hotovo. Měl jsem pocit, že rodina chápe, že to dělám pro nás a že tempo časem poleví.

4. Měl jste představu o směřování firmy, dokázal jste odhadnout její další vývoj?

Vzhledem k tomu, že směřování firmy bylo plně v mé kompetenci tak ano. Hlavní problém byl však v tom, že představy jsou jedna věc a realita druhá. Rozvoj a směřování firmy, pokud má být

úspěšná, závisí především na financích. Mým úkolem bylo je s kolegy nejen generovat, ale současně i pracovat na jejím dalším rozvoji. Personální agentura je poměrně specifická oblast podnikání, kdy se značně obtížně odhaduje ekonomická výnosnost, zejména pokud je její činnost postavená na výběru, vyhledání a doporučení vhodných kandidátů. Lidský faktor, jako “zboží” i když to zní asi poněkud vulgárně je poměrně nespolehlivý a těkavé plyny jsou ve srovnání s ním pevnými stavebními prvky. Proto jsem se snažil zařadit do portfolia firmy i nějaký produkt, který by se na trhu uplatnil a přinášel stabilní finanční přínos a poskytl tak společnosti “jistotu” i v dobách, kdy se výběry dařit nebudou. Stal jsem se tedy ještě projektovým manažerem a začal budovat personální server. Tedy penzum času narostlo a já se zvolna začal ztrácet v jeho plánování i prioritách.

5. Jak jste byl spokojen se svým odměňováním?

Na startu ano. Můj plat byl nastaven poměrně progresivně. Kromě základu jej tvořily i zajímavé bonusy z celkového profitu firmy. Na počátku jsem se s majitelem shodl, že by to mělo být motivující a to jak pro mě, tak i pro zaměstnance. Tento model v počátcích, kdy se dařilo fungoval. Neskromně musím říci, že především díky mým kontaktům, které jsem do společnosti přinesl coby “know-how”. Je však také smutnou pravdou, že po počátečním boom-u se tento nástroj obrátil proti mě. A lze-li to tak říci, stal se jedním z hlavních “de-motivátorů”, zdrojem napětí, permanentního stresu a v závěrečných fázích téměř i bojem o “holý život”.

6. Jak fungovala týmová práce a komunikace na pracovišti?

Vývoj byl podobný jako u předchozí otázky. Po úvodních projevech podpory, uznání a loajality – to když se dařilo až po hořké konce. Po určitou dobu vše fungovalo výborně, zejména pokud jde o mezilidské vztahy, kooperaci a výkonnost. Je však pravdou, že jsem příliš neuměl pracovat s delegací činností a důležité věci jsem raději dělal sám. Pokud jde o výkonnou stránku věci, tam byly kompetence jasné, ale téměř všechny výstupy ven z firmy jsem si chtěl hlídat sám, již z prostého důvodu, že postupem času začaly v klientském portfoliu převažovat mí klienti a já si nebyl jist, jestli to někdo jiný zvládne “stejně tak dobře” jako já. Bohužel jsem se několikrát přesvědčil o tom, že dobrý konzultant ještě nemusí být dobrý Key account (obchodník). S

odstupem času si však musím položit otázku, kde jsem bral tu jistotu, že pouze já jsem ten obojživelný universál, který je ve své osobě schopen sloučit funkci konzultanta, obchodníka a projektového manažera.

7. Cítil jste se platným členem týmu (organizace) pocit'oval jste důvěra a respekt?

Po určitou dobu to nejspíše tak bylo, protože jsem cítil od svých podřízených a stejně tak majitele respekt a uznání. Především díky ekonomickým číslům, bobtnající databázi kandidátů a klientů a personálnímu serveru pro absolventy, který se začal prodávat. Platy díky progresivní složce stoupaly a všichni, včetně mě, měli představu, že to tak bude pokračovat. Tedy ano, cítil jsem se nejen platným členem týmu, ale co více, začal jsem se cítit nepostradatelným.

Elementem, bez něhož by všechno zkolabovalo a přestalo fungovat.

8. Jak jste vycházel se svými podřízenými, nadřízenými?

Tento vztah rovněž prošel určitým vývojem. Od počátečního oboustranného nadšení přes rozčarování až po averzi. Toto téma nechci příliš rozvádět, protože vzpomínky na něj jsou stále živé a vrací mě v čase zpět do doby, kdy se začalo všechno hroutit. Můj odhad selhal a asi “nejvýstižněji” bych to charakterizoval citací z mého oblíbeného seriálu Twin Peaks : “Sovy nejsou tím, čím se zdají být”...a ony opravdu nebyly.

9. Kdy poprvé jste začal pocit'ovat, že je něco špatně?

Přesný čas nebo hodinu nevedu, ale bylo to asi po roce, kdy přišla “bída na Kozáky”. V cyklu personální agentury jsou v roce dvě období, která obchodu příliš nepřejí. Léto – období dovolených a přelom roku. V prvním roce jsme vše ustáli, především díky akumulaci finančních zdrojů z extrémně úspěšných měsíců, které těmto “hluchým” obdobím předcházely. Bylo to však dáno extrémním pracovním zatížením a upřímně řečeno i dílem štěstí, kdy se podařilo obsadit několik poměrně exponovaných pozic. Na úspěch se zvyká snadno, ale s neúspěchem se vyrovnává o poznání hůře. Vzhledem k tomu, že jsem měl přehled o jednotlivých zakázkách a viděl, jak začínají kolabovat bylo mi jasné, že se blíží pokles. Šel jsem tedy za majitelem a vše mu prezentoval. Bylo mi řečeno, že musíme mobilizovat, nicméně jak to máme provést již

řečeno nebylo. A tehdy jsem nejspíš udělal to nejhlupejší rozhodnutí svého života. Rozhodl jsem se to tedy “urvat silou”. Mobilizoval jsem tedy veškeré své kapacity, které jsem již neměl, což jsem si však v té době nepřipouštěl a vydal se proti proudu. Výstupy na sebe nedaly dlouho čekat a shrnu je do jedné věty. Svůj stín se mi překročit nepodařilo.

10. Jak se to projevovalo a jaký to na vás mělo vliv?

Jak sem uvedl v první fázi byl to silný pocit zklamání sebou samým. Měl jsem utkvělou představu, že se tento pocit přenáší i na mé okolí, které jsem se snažil nadchnout a strhnout pro něco, co nefunguje. Od pocitů sebeobviňování, kdy jsem byl přesvědčen že jsem tomu dal málo, jsem přešel do fáze, kdy jsem začal podezírat své okolí a to jak spolupracovníky tak klienty, že konspirují a do dobře zaběhnutého soukolí začínají sypat písek. Ve svém svatém odhodlání nepříznivou situaci zvrátit jsem se začal uzavírat do sebe a mé tunelové vidění se snad ještě více zúžilo.

Pak se přidaly zdravotní potíže. V pravidelných intervalech se mi vracela jakási viróza, kterou jsem z pochopitelných důvodů stále dokola přecházel, aby se pak vždy úspěšně vrátila. Často mě bolela hlava, takže jsem pilulky zobal jako lentilky. Celkové známky únavy jsem přičítal nemocem a věřil, že se vše zlepší, až se dám “do kupy”. Celkově jsem zjistil, že mi začíná docházet pára a kladl jsem si otázku proč to vlastně dělám.

Ve snaze eliminovat černé myšlenky jsem zvýšil spotřebu kávy, cigaret a bohužel i alkoholu. Postupně jsem se dostal do stavu, kdy jsem si stále opakoval, že ono to nějak dopadne a svou pracovní činnost jsem začal omezovat jen na to nejnnutnější. Z výše popsaných důvodů se začaly objevovat problémy i v rodině. Do ničeho se mi nechtělo, nejraději jsem seděl pod stromem na zahradě kouřil a neustále se mi honilo hlavou co musím udělat jinak, aby se vše zase spravilo. Stavba víceméně stagnovala, manželka ke mě v dobré víře promlouvala, což mě obtěžovalo a trápilo současně, Dcera se mi raději vyhýbala. Ze všeho nejvíce jsem chtěl mít klid, ale již jen věčný koloběh černých a ještě černějších myšlenek v mé hlavě mě dokázal vyčerpat.

11. V jakém jste byl rozpoložení těsně předtím než jste v práci skončil?

Použiji příměr. Občas jsem měl pocit, že letím v letadle. Vyhlídkový let. Dívám se pod sebe a vidím vybombardovanou, spálenou a bezútěšnou krajinu a tou jsem já. Pouze vše pozoruji a i když bych chtěl, nemůžu s tím nic dělat. Nemůžu to spravit, změnit. Nevím jak. Pracovní smlouvu jsem rozvázal dohodou, kterou jsem zaslal poštou a jako hlavní důvod jsem uvedl zdravotní problémy.

12. Jakým způsobem se změnil váš osobní a soukromý život?

Velmi výrazným. Bezprostředně po odchodu jsem měl pocit, že jsem ten největší balvan ze sebe shodil, ale nebylo to tak. Po týdnu oddechu, který byl však spíše duševním sebetrýzněním, jsem s hrůzou zjistil, že se mi vůbec nechce pokračovat a to v ničem. Další hledání práce, dostavba domu, zlepšení vztahů s blízkými. Vůbec jsem nevěděl jak na to, měl jsem pocit, že jsem celkově selhal a to na všech frontách a že to mám napsáno na čele, takže není potřeba nikomu nic dalšího říkat a vysvětlovat. Střídal se u mě stav sebelítosti a vzteku a neustále jsem se ujišťoval že s tím začnu něco dělat....zítra.

Pak nastalo jedno z nejčernějších období mého života. Nechci jej popisovat do detailu, stále to totiž nemám v sobě vyřešené. Budu stručný: v krátké době po sobě došlo k odchodu manželky s dcerou, rozvodu, zastavení rekonstrukce a prodej domu. Život tak jak jsem jej znal skončil.... navždy.

13. Co bylo podle vašeho názoru hlavním důvodem vašeho zhroucení?

Podle mého názoru to byla kumulace problémů, periodická frustrace, opakování každodenních větších či menších strachů, které mě postupem času omotaly a svázaly, až jsem se nemohl ani hnout ani nadechnout. Obecně bych řekl, že to byl z mé strany pokus o nemožné, který také "nemožně" skončil.

14. Jak dlouho trvalo, než ke zhroucení došlo?

Můj pracovní poměr trval celkově 4 roky, takže celý proces trval stejně tak dlouho, nicméně procházel určitými fázemi. První rok bez problémů. Druhý a třetí rok zápas a boj. Čtvrtý rok trápení a zmar.

15. Kdybyste mohl vrátit čas a mohl udělat něco jinak, co by to bylo?

Na životním rozcestí se důkladně zamyslel nad svým žebříčkem hodnot a životními prioritami. Snažil bych se střízlivě odhadnout své schopnosti a tomu přizpůsobil své ambice tak, aby nebyly spíše zbožným přáním než odrazem reality. Více vnímal varovné signály, které ke mě přicházely a včas na ně reagoval. Hlavně bych však hned v zárodku potlačil představu že jsem renesanční člověk, který hravě zvládne cokoli... sám.

16. Co byste poradil ostatním aby se nedostali do stejné situace jako vy?

Bylo by toho asi více, ale každý jsme jiný a okolnosti se také liší případ od případu. Tedy formulovat nějakou univerzální poučku si netroufám. Ale jedno doporučení bych měl. Pracovní život je pouhou součástí života skutečného, je jeho podmnožinou. Získávat finanční prostředky a profesně se realizovat je jistě pro mnohé z nás důležité, ale pokud se vám stane, že “pro stromy přestanete vidět les” snadno se ztratíte.

Pracovní život a vztahy na pracovišti jsou podle mého pouhou imitací života opravdového, skutečného a tak je třeba jej brát a přistupovat k němu. Pokud se z jakýchkoli důvodů stane vaším středobodem a dostane absolutní prioritu před vším ostatním, může se lehce stát, že když o něj přijdete, ztratíte úplně všechno..... včetně sebe sama.

Děkuji za rozhovor.

Pan M. se po odchodu z práce ze zdravotních důvodů, rozvodu s manželkou a prodeji domu odstěhoval do jiného města. Ve snaze podat pomocnou ruku ho přítel přizval k práci v jeho firmě jejíž předmět činnosti byl zcela mimo oblast personálního poradenství či lidských zdrojů. Pan M. se stal nezávislým konzultantem v oblasti tvorby vzdělávacích multimedií. S dcerou se vidá pouze zřídka s bývalou manželkou vůbec.

Po určité době na doporučení známého navštívil psychologa- kouče s kterým vše probral. Retrospektivně si uvědomil co se mu přihodilo a s čím se potýkal. Nicméně s následky se rozhodl postupně vypořádat sám, bez další odborné pomoci.

Rozhovor č. 2, paní V.

Žena 45 let. Po absolvování VŠE pracovala v několika zahraničních společnostech. Vždy se jednalo o pozice, které se týkaly financí – účetní, finanční kontrolor, hlavní účetní. Ve 42 letech ji byla nabídnuta pozice finančního ředitele v zahraniční společnosti vyrábějící a prodávající strojírenské výrobky a zařízení. Společnost sídlila cca 100 km od jejího bydliště, což představovalo každodenní a náročné cestování po D1. Přesto nabídku přijala, protože ji považovala za vyvrcholení své profesní kariéry.

Paní V. byla v té době již rozvedená a měla syna, který s ní žil v rodinném domě. Splácela hypotéku a práce pro ní byla i před přijetím této nabídky velmi důležitou součástí jejího života.

1. S jakými představami a pocity jste nastupovala na pozici finanční ředitelky?

Byla to taková směs, spíše však pocitů než představ. Představit jsem si vše totiž vcelku uměla, protože finanční řízení pro mě nebylo ničím novým. Zkušenosti jsem měla z předchozích zaměstnání. Vždy se jednalo o výrobu i když je pravda, že takto vysokou pozicí jsem dosud nezastávala. No, a pokud jde o pocity? Pozitivní. Očekávání, odhodlání, těšení se na nové prostředí, nové úkoly, nové kolegy.

2. Byly vám hned od začátku jasné a zřejmé vaše kompetence a pracovní náplň?

Vcelku ano, protože byly prezentovány v rámci přijímacího pohovoru. Co jsem nevěděla, na to jsem se zeptala a byly mi poskytnuty konkrétní odpovědi. Nemyslela jsem si, že jdu no neznáma. Stejně tak to bylo s pracovní náplní. Hned od počátku mi bylo také jasné, že práce bude víc než dost a spíše než na výkon bude zaměřená na řízení a vedení. To mě lákalo i když s manažerskou

činností v tomto rozsahu jsem až tolik zkušeností neměla, ale byla jsem přesvědčena, že na to mám.

3. Nosila jste si práci domů a pokud ano, jakým způsobem to ovlivňovalo váš osobní (rodinný) život?

Ano, ale to nebylo nic nového. Stejně tak tomu bylo i na mých předchozích působištích. Pravidelné účetní uzávěrky jsou nemilosrdné a mě na ně mnohdy pracovní doba prostě nestačila. Takže můj “Home Office” byl poměrně dobře zaveden a nepředpokládala jsem, že se na tom v budoucnu něco změní. Ke konci měsíce muselo jít zkrátka všechno stranou, dokud nebylo vše sečteno a podtrženo a to i bez ohledu na soboty a neděle.

4. Měla jste představu o směřování firmy, dokázala jste odhadnout její další vývoj?

Rozhodně ano. Protože jsem viděla do čísel. Je však také pravdou, že jsem to nemohla nijak výrazně ovlivnit. Finanční plány a odhady jsem sice vytvářela, ale jejich naplňování již nebylo v mé kompetenci. Někdy mi to docela vadilo, ale měla jsem dostatek soudnosti na to, abych se pouštěla do ovlivňování obchodní politiky svými radami. Navíc v management jsem byla jediná žena, takže jsem se snažila být perfektní v tom co jsem dělala, abych dokázala, že v top management nejsem náhodou.

5. Jak jste byla spokojena se svým odměňováním?

Byla. Výše platu byl také jeden z hlavních důvodů, proč jsem do firmy nastupovala. Splácela jsem hypotéku, chtěla jsem finančně zaopatřit syna a občas i sobě udělat něčím radost. Musím objektivně říci, že tento aspekt fungoval od začátku až do konce naprosto bez problémů. Firmě se dařilo.

6. Jak fungovala týmová práce a komunikace na pracovišti?

Tak to bylo poněkud horší. Jak už jsem říkala, top management byl (vyjma mé osoby) čistě mužskou komunitou, mí podřízení pak zase naopak samé ženy. I když jsem se snažila být empatická, jak jen ekonom může být, ten střet vesmírů jsem vnímala intenzivně, již z prostého

důvodu, že jsem byla v jeho centru. U pánů jsem neoceňovala především občasnou aroganci, pokrytectví a mnohdy také více slov než skutků a u svého ženského týmu pak zase nedostatek proaktivity, nepozornost a také nedostatek loajality. Osobně jsem se s vedením snažila jednat jako rovný s rovným, bez zbytečné submisivity či přehnané asertivity a s podřízenými zase bylo-li to možné, lidsky a s pochopením. Neprahla jsem po tom, aby mě měli všichni rádi jako člověka, ale na druhou stranu jsem měla odpovědnost a výsledky práce jsem nejen požadovala, ale i kontrolovala a chyby dokázala vytknout. Zkrátka byla jsem stejně náročná na sebe jako na ostatní a připadalo mi to přirozené. Je ale pravdou, že čísla mi to šlo vždycky lépe než s lidmi.

7. Cítila jste se platným členem týmu (organizace), pocíťoval jste důvěra a respekt?

Ano. Ale byl to můj ryze subjektivní pocit, protože vycházel z mého místa v organizační struktuře a pracovních výsledků. Navíc jsem si uvědomovala, že já v ostatní příliš velkou důvěru nemám a to především pokud jde o jejich pracovní výkon a sklony k chybování. Někdy jsem měla pocit, že dělám práci za někoho jiného a dotyčnému je to vlastně jedno. Ale abych odpověděla na otázku z odstupu času si myslím, že důvěru vedení jsem měla, ale respekt byl pouze připsaný nikoli přirozený.

8. Jak jste vycházela se svými podřízenými, nadřízenými?

Po profesní stránce bych řekla, že dobře. Po lidské si netroufám hodnotit, protože na pracovišti jsem přátelské vztahy příliš nenavazovala, Snažila jsem se vždycky jednat na rovinu, ale bylo-li třeba pomocnou ruku jsem také podala. Je však pravdou, že věčné debaty kolegyně o jejich rodinném

životě a vztazích mě nikdy nebavily a moc jsem se do nich nezapojovala. Stejně tak “popracovní” sedánky kolegů nad skleničkou mě mýjely. Po práci jsem před sebou měla dlouhou cestu domů a času tak nebylo nazbyt.

9. Kdy poprvé jste začala pocíťovat, že je něco špatně?

Asi po roce a půl, když jsem zjistila, že svůj život pouze přežívám v kolotoči vesměs se opakujících ritunních činností, které mají stále stejné aranžmá i kulisy. Uzávěrky, prezentace,

rozvahovky. Občas jsem měla pocit, že musím prezentaci připravit na každý vykázaný šroubek. Ta otupující monotónost na mě plně dolehla, když jsem se zamyslela nad svým osobním životem a snažila se nalézt odpověď na otázku: Co dál? Profesně mi připadlo, že jsem na vrcholu, stabilizovaná a ukotvená i když trochu rozčarovaná. V soukromém životě to však bylo úplně jinak. Neměl jsem ani přátele ani partnera. Syn úspěšně složil zkoušky na VŠ, měl přítelkyni a chystal se osamostatnit a já nechtěla zestárnout sama v prázdném domě. Tahle představa se mi od určité chvíle začala neodbytně vkrádat na mysl, když jsem v těch několika málo volných chvílích, které jsem “ukradla” tahal v posilovně činky nebo jezdila sama po lese na kole.

Když jsem o tom začala přemýšlet více, najednou jsem s hrůzou zjistila, že vlastně nevím jak na to, protože na to žádná účetní osnova není, stejně jako čas a příležitost. Najednou jsem si začal připadala jako trosečník na pustém ostrově. Mé pokusy o navázání známosti byly ze všeho nejvíce tragikomické a já si připadala jako žačka první třídy na základní škole.

Začala jsem trpět nespavostí a pociťovat jakýsi neurčitý neklid a napětí. Stále jsem si říkala, že třeba někoho potkám a že se v mém životě něco změní a posune, ale měnily se pouze čísla dní v kalendáři a roční období. Pociťovala jsem stále větší únavu a začaly se u mě střídát nálady, převažovala nervozita, našťvanost a v těsném závěsu za nimi pak pocity smutku a sebelítost. Práce mě čím dál méně uspokojovala a dojíždění čím dál více unavovalo. Unikalo mi smysl.

10. Jak se to projevilo a jaký to na vás mělo vliv?

Především jsem šla dramaticky dolu s energií a chutí do života. Podepsalo se to na mé výkonnosti obecně a to zejména té pracovní. Byla jsem roztěkaná, nervozní a nevyspalá. Občas jsem měla po probuzení pocit, že jsem absolvovala 12-ti hodinovou směnu v lomu. Představa, že vstanu a pojedou zase tu dálavu abych s nadšením dělala stále to stejné, bavila se s těmi samými lidmi a “řešila” ty samé problémy, které byly ve srovnání s mým rozpoložením naprosto malicherné, mě děsila a připadala jako cesta na popraviště.

Přemýšlela jsem o nějaké delší dovolené, kterou jsem v minulosti příliš nečerpala, ale syn se mnou jet nechtěl, rodiče na tom již zdravotně nebyly úplně nejlépe. Vize, že budu sama pozorovat západ slunce za mořský horizont ve mě vzbuzovala úzkost, protože mi bylo již dopředu jasné, co se mi při tom bude honit hlavou.

Navštívila jsem proto lékaře a svěřila se se svými problémy, konkrétně nespavostí a celkovým nedobrým psychickým rozpoložením. Dostalo se mi pilulek na spaní a upozornění na indikaci příznaků možného “přechodu”. To mi skutečně “dodalo” a toto sdělení bylo nejspíše tím skutečným startovním výstřelem na mém úspěšném sestupu do temnoty. Od této chvíle jsem měla pocit že jsem dostala oficiální potvrzení na to, že jsem stará a že mi nejspíš něco důležitého uteklo, resp. nechala jsem si utéct.

11. V jakém jste byla rozpoložení těsně předtím, než jste v práci skončila?

Do práce jsem dojížděl se stále větší nechutí a nezájmem. Běžné pracovní úkoly, které jsem byla schopna řešit po tuctech během dne mě vysávaly, nebavily a unavovaly. Ve finančním řízení si však výpadky či nepozornost nemůžete příliš dovolit, protože se to záhy ukáže a to doslova “černé na bílém”. Začala jsem chybovat, brala si náhradní volno a přemýšlela co dál. Jednoho rána, když jsem otočila klíčkem v zapalování a ono nic (ukázalo se že byla vybitá baterie), jsem se nekontrolovatelně rozklepala a začala brečet. Nevím jak dlouho jsem tam seděla, ale když jsem konečně vystoupila bylo mi jasné že už dál nemůžu.

Šla jsem opět za doktorem, tentokrát to byl můj známý a ten mi napsal neschopenku, krátce na to jsem požádala o rozvázání pracovního poměru.

12. Jakým způsobem se změnil váš osobní a soukromý život?

Vzhledem k tomu, že jsem si svůj osobní život bez práce představit nedokázala, tak dost výrazně. Připadala jsem si ze všeho nejvíce stará, opotřebovaná, nepotřebná a prázdná. Synovi, který samozřejmě celou situaci vnímal jsem nebyla schopna říci co mi je, co se děje. Brečela jsem doma do polštáře a měla intenzivní pocit že jsem selhala na celé čáře.

V beznaději největší jsem začala obvolávat své bývalé známé a spolužáky ve snaze navázat nějaký sociální kontakt. Pak jsem se domluvila na schůzce s jedním bývalým spolužákem, sešli jsme se a jeho první otázka byla: “ Proč vypadám jak zmoklá slepice?” Bylo to pro mě dost drsné, ale spustilo to stavidla. Všechno jsem to ze sebe dostala a on mi řekl že mi doporučí někoho, kdo mi může pomoci. A tak jsem začala navštěvovat psychologa.

13. Co bylo podle vašeho názoru hlavním důvodem vašeho zhroutení?

Nezkrocené ambice, tlak na sebe samu, snaha být za každých okolností perfektní a nechat si jen tak život protékat mezi prsty. To je asi tak to hlavní co mě v tuto chvíli napadá.

14. Jak dlouho trvalo, než ke zhroutení došlo?

Na pozdější zhroutení bylo podle mého založeno již v okamžiku, kdy jsem poprvé překročila prah mého posledního pracoviště. To jsem si ale v té době neuvědomovala. Končila jsem po třech letech, ale nejhůře mi bylo poslední půlrok.

15. Kdybyste mohla vrátit čas a mohl udělat něco jinak, co by to bylo?

Nad tím jsem sama přemýšlela a po pravdě řečeno, nevím. V té době jsem prostě jela na vlně a budovala kariéru o které jsem byla přesvědčena že mě naplní a dá mému životu smysl. Je totiž možné, že kdyby mě má epizoda nepotkala, třeba bych se touto dobou účastnila výběrového řízení na ředitelku nějakého zahraničního koncernu.

16. Co byste poradil ostatním aby se nedostali do stejné situace jako vy?

To je těžká otázka a nevím, jestli budu schopna říci alespoň něco, co bude mít hlavu a patu. Život je krátký a je potřeba jej prožít a nikoli se k jeho konci proklopýtat přežíváním ze dne na den a honbou za něčím, co za to vlastně ani nestojí. Ale snáze se to říká, než pak v praxi realizuje.

Děkuji za rozhovor.

Paní V. v současné době navštěvuje terapeuta, vede účetnictví několika malým podnikatelským subjektům a poskytuje poradenství v oblasti daní a účetnictví. O návratu do korporátní sféry neuvažuje, tráví více času se synem, který ji představil svou přítelkyni a občas společně tráví volný čas.

Přemýšlí o prodeji domu a do budoucna by chtěla podporovat svého syna, který chce studovat v zahraničí. Konkrétnější představy o svém dalším životě zatím nemá.

Rozhovor č. 3, pan A.

Muž, 39 let. Po absolvování Pedagogické fakulty UK se dva roky věnoval pedagogické činnosti. Záhy však zjistil že pro realizaci svých životních plánů je finanční ohodnocení nedostačující a tak ze školství odešel. V následujících letech působil v oblasti obchodu a marketing FMCG (rychloobrátkového zboží) v několika zahraničních potravinářských společnostech. V poslední z nich se během dvou let vypracoval z pozice Key account až na pozici marketingového ředitele a již ve svých 36 letech se stal členem Top management. Žil s přítelkyní a plánovali založení rodiny a stavbu rodinného domu.

1. S jakými představami a pocity jste nastupoval na pozici marketingového ředitele?

Byl jsem natěšený a asi také trochu namyšlený, že se mi povedlo něco o co mnozí neúspěšně usilují po celou svou pracovní kariéru. Současně jsem měl však také pocit zadostiučinění, že konečně bude více těch, kterým budu velet já, než těch, kteří budou velet mě. Vždy jsem byl tak trochu sólista, protože jsem měl pocit, že mě ostatní moc nestíhají a já jsem v jejich vleku a brzdí mě. Tady jsem cítil příležitost k volnosti a rozletu.

2. Byly vám hned od začátku jasné a zřejmé vaše kompetence a pracovní náplň?

Vcelku ano. Trochu jsem se děsil byrokracie, která s tím byla spojená. Byl jsem totiž spíše akční typ, který si příliš neliboval ve vysedávání v kanceláři a preferoval práci v terénu. Věřil jsem ale, že se to časem poddá.

3. Nosil jste si práci domů a pokud ano, jakým způsobem to ovlivňovalo váš osobní (rodinný) život?

No, já jsem moc nerozlišoval jestli jsem v práci nebo doma. Spoustu věcí jsem řešil operativně, po telefonu a emailu. Hodně času jsem trávil v autě, což byla vlastně moje mobilní kancelář. V průběhu dne jsem se tak podle potřeby přepínal z pracovního režimu do “volna” a naopak. Po nástupu na pozici marketingového ředitele se to však dost změnilo. Měl jsem vždy před sebou

pevné body: porady, prezentace a různá další jednání, která mě nutila být na pracovišti fyzicky přítomen a improvizovat se moc nedalo. Můj osobní život to ovlivňoval tak, že jsem začal postupně odbourávat víkendy jako dny volna a doma procházel reporty a chystal strategie.

4. Měl jste představu o směřování firmy, dokázal jste odhadnout její další vývoj?

Představu jsem měl, ale odhad byl spíše věštěním z křišťálové koule. Byli jsme totiž velmi úzce propojení s obchodním oddělením. Jejich hlášení o výsledcích prodeje pro nás byla již jen jakýmsi vysvědčením o tom, zda jsme v minulosti udělali něco dobře nebo špatně. Naplánovat s předstihem úspěšnost marketingové kampaně je sice teoreticky možné, ale ne vždy to “klapne.” Metodu pokusu a omylu jsme si příliš dovolit nemohli a tak bylo občas hodně napínavé, zda se nám podaří podepřít prodej, nebo mu naopak podrazíme nohy. Bylo to celkově hodně psychicky náročné, hodně napětí, nervozity a také stresu. Navíc vše se neustále periodicky opakovalo, prodejní kampaně, akce, spotřebitelské soutěže, zavádění nových produktů a vše spojené s nekončícími reporty a výkazy.

5. Jak jste byl spokojen se svým odměňováním?

Byl a motivovalo mě. Již základní část platu byla zajímavá a když se dařilo, tak i bonusy byly štědré. Chtěli jsme s přítelkyní kupovat domek – novostavbu a akumulace kapitálu byla prvním krokem k realizaci našeho společného snu.

6. Jak fungovala týmová práce a komunikace na pracovišti?

Tak tady se dostáváme k jádru problému, myslím. Pokud jde o mé oddělení tak dobře, většinu svých kolegů, podřízených jsem znal a věděl jací jsou a co od nich mohu očekávat. Věděl jsem, že jim na výsledcích záleží stejně jako mě a nechtějí se jen vézt. Co se však začalo velice záhy ukazovat jako frontové linie, byly vztahy s obchodním oddělením a vedením resp. ředitelem, který byl cizinec (konkrétně Holanďan).

Bylo by to asi dlouhé povídání a asi bych se i s odstupem opět naštvál při líčení podrobností, tak se pokusím být stručný. S obchodem jsme vedli poziční válku o to, kdo je v celém procesu prodeje důležitější a kdo může za to když, se něco nepovede. S vedením to byly zase přestřelky o

tom, zda mají jeho marketingové vstupy do našich kampaní šanci na úspěch či nikoli. Protože jsem měl předchozí praxi z terénu věděl jsem, že to co bylo úspěšné v Holandsku automaticky neznamená, že bude úspěšné i u nás. Výsledky mi opakovaně dávaly za pravdu, ale vždy to bylo překrouceno tak, že chyba nebyla v myšlence, ale realizaci. Tento stále se opakující konflikt mě “načal”, bral mi sílu, energii a chuť do další práce.

7. Cítil jste se platným členem týmu (organizace), pocíťoval jste důvěra a respekt?

Právě že moc ne. Trápilo mě, že nejsem schopen nalézt konzenzus a prosadit, abychom všichni táhli za jeden provaz. Vypadalo to, že vedeme jakousi nevyhlášenou občanskou válku o to, kdo prosadí “svou” a nikoho vlastně ani nezajímá, jestli má vše smysl a nebude nakonec spíše kontraproduktivní. Bylo velmi zajímavé pozorovat, jak si v případě úspěchu snaží všichni ukousnout co největší krajíc svých zásluh a pokud se nezadařilo, všichni zase se stejným zápalem hledají viníka, kdo za to může že se koláč spálil. V těchto případech byl většinou jako viník identifikován marketing, tedy já. To mě začalo děsně štvát a hrát věčného obětního beránka mě přestávalo bavit. Úměrně s tím pak klesala má sebedůvěra a sebevědomí jsem ztrácet po hrstech.

8. Jak jste vycházel se svými podřízenými, nadřízenými?

To je hodně zajímavý příběh. S ředitelem jsme si po lidské stránce rozuměli. Byl jen o něco starší a v pozici ředitele byl také nováčkem. Občas jsme dokonce spolu zašli na pivo, který jako náš národní produkt velmi oceňoval. Někdy jsme přibrali i finančního ředitele, nekonfliktního a sympatického Slovince. Bavili jsme se zpravidla spíše neformálně, hlavně o fotbale a pak také o kulturních rozdílech. Bylo to fajn, bylo to příjemné, ale byl to jiný svět.

Na práci jsme zabrousili jen občas a nikdy to nebylo v konfrontačním duchu. Musím uznat, že argumentačně byl pan ředitel na výši a dokázal mě téměř vždycky přesvědčit, že jeho pohled na věc je tím jediným správným. Po určité době jsem však také zjistil, že ten jeho pohled není až tak jeho, ale že velice obratně dokáže tlumočit názory svých nadřízených z centrály. Připadalo mi to jako přetvářka a aplikace řízení lidských zdrojů v mimopracovní době. Z toho jsem moc nadšený nebyl a proto jsem si udržoval určitý odstup.

9. Kdy poprvé jste začal pocít'ovat, že je něco špatně?

To vím docela přesně. Byl dusný letní den, většina kolegu se chystala na dovolenou a já jsem seděl za stolem v kanceláři. Bylo mi horko, škrtila mě kravata, čekala prezentace a já usilovně přemýšlel zda bude lepší k balíčku našich produktů přibalit plyšového medvídka v barvě modré či zelené. Rozhodnout toto dilema, ze všemi důsledky z něj plynoucími se mi nedařilo a chtělo se mi umřít.

Najednou mi došlo, že na taková rozhodnutí již nemám síly a ani náladu a zbytek života bych chtěl trávit jinak a jinde. Nebyl to však žádný bod zlomu, kdy jsem si řekl a dost, ale možná jedna z posledních kapek, kdy mi finálně došlo, že řeším naprosté pitomosti, které můj život nijak neobohacují ani nenaplňují. Od té chvíle jsem začal stále více upadat do apatie, podřízeným jsem nechával volnou ruku a jakýmkoli zásadnějším rozhodnutím se snažil vyhýbat. I přes vrcholící přípravu "medvídkové" kampaně jsem nahlásil dovolenou a nechal vše plynout bez mé účasti. S přítelkyní jsme odjeli na tři týdny na chalupu do Českého ráje a já měl pocit, že se konečně můžu nadechnout, vnímat svět kolem sebe a zabývat se věcmi, které za to opravdu stojí. Jak dny volna plynuly a blížil se konec dovolené, tak se mi při pomyšlení na návrat na pracoviště začalo dělat fyzicky nevolno. Svíral se mi žaludek a zrychloval dech i tep.

10. Jak se to projevovalo a jaký to na vás mělo vliv?

Ty první nepříjemné pocity jsem rozchodil a opět se vrátil zpět s odhodláním, že si to nebudu tak brát a budu se snažit řešit věci s nadhledem a nebudu vše tolik prožívat. Ale všechno se to nějak "zašmodrhalo." Postupně mi začala docházet síla, odhodlání, trpělivost a hlavně chuť do práce I života. Zbytečné činnosti, které se opakují stále dokola, problémy které nemají řešení, další plyšová zvířátka, která měla takový úspěch v Holandsku a u nás ne a ne prorazit. Začal jsem být čím dál tím více podrážděný a tedy nejspíš i nesnesitelný. Rozešel jsem se s přítelkyní, všechny své plány na život strčil do šuplíku.

Objevily se u mě zažívací potíže, se spánkem to také nebylo nic moc a tak jsem přemýšlel že půjdu k lékaři, ale nevěděl jsem, jak celý svůj stav popsat a trochu jsem se obával že na mě bude pohlížet jako na "padavku". Snažil jsem se tedy vše rozchodit. Asi to nebyl nejlepší nápad,

protože pak to šlo s mým zdravotním stavem “od desíti k pěti” a vyvrcholilo vyrážkou z které se vyklubal pásový opar, jež uzavřel mou manažerskou kariéru.

11. V jakém jste byl rozpoložení těsně předtím, než jste v práci skončil?

Ve stadiu bolestí a to doslovně. Nevím co všechno víte o pásovém oparu, ale čím jste starší tím je jeho průběh komplikovanější. U mě to bylo o to složitější, že mi zasáhl obličej a bohužel i oko. Léčení zabralo poměrně dost času. Na neschopence jsem měl pak čas nechat si všechno projít hlavou. Bylo mi jasné, že do práce se již nevrátím a o dynamickém obchodování s FMCG zbožím jsem nechtěl již do konce života ani slyšet.

12. Jakým způsobem se změnil váš osobní a soukromý život?

Změnil a to od základů. Známy, s kterým jsem si psal na sociální síti a sdílel zájem o elektronickou hudební scénu mě pozval na návštěvu hudebního festival k němu, na Island. Strávil jsem tam týden s fajn lidmi v úžasném prostředí “zadumaného severu” a zamiloval se do stylu jejich života a celkové atmosféry. Můj známý provozoval poměrně úspěšně zavedený bar v kterém čas od času organizoval hudební produkci a po několika prodiskutovaných večerech mi nabídl práci u něj. Zpočátku mi to přišlo dost divoké a řekl jsem mu, že si vše rozmyslím. Po návratu zpět jsem však již nemyslel na nic jiného. Dlouho jsem tedy neotálel, vyřídil si vše potřebné a vyrazil. Na Islandu jsem strávil půl roku a ten pobyt byl léčivým balzámem na mou duši. Naučil jsem se dělat barmana, provozního a stal se znalcem ginů. Život zase začal získávat barvy a perspektivu. Navázal jsem kontakt a začal si dopisovat s přítelkyní, která za mnou nakonec přijela na návštěvu a opět jsme k sobě našli cestu.

V současné době provozuji jakousi frenčizu islandského baru u nás v Čechách. Přítelkyně se stala mou manželkou a co bude dál se necháme překvapit.

13. Co bylo podle vašeho názoru hlavním důvodem vašeho zhroutení?

To kdybych věděl. Já jsem se vlastně o tom, že jsem “vyhořel” dozvěděl až “ex post” od známého psychologa s kterým jsem se sešel a vše mu při skleničce vyprávěl, ale to už jsem měl to nejhorší za sebou.

Jeden hlavní důvod, nebo příčina to nebyla, spíše souhrn více okolností. Věčné napětí, časté pocity bezradnosti, neschopnost něco změnit, od každého trochu.

14. Jak dlouho trvalo, než ke zhroucení došlo?

Z kopce to začalo jít od mého “medvídkového dilematu” až do ukončení pracovního poměru, tedy zhruba rok a půl.

15. Kdybyste mohl vrátit čas a mohl udělat něco jinak, co by to bylo?

Asi bych se věnoval učitelství, které mi i přes nízké platové ohodnocení připadá jako činnost, jež má smysl a může člověka naplnit, protože vytváří nějaké hodnoty. Stejně tak bych se velkým obloukem vyhnul práci v reklamě či marketing. Jejich sofistikované podoby jsem okusil na vlastní kůži a žádné hodnoty v nich nespátřuji.

16. Co byste poradil ostatním aby se nedostali do stejné situace jako vy?

No každý jsem trochu jiný a někomu by třeba ten styl práce vyhovoval a třeba se v něm i našel, kdo ví. Ale já bych radil mít se na pozoru před tím, abyste se kvůli penězům a kariéře nestaly obětí svých vlastních ambicí.

Děkuji za rozhovor.

Pan A. vcelku úspěšně provozuje hudební bar v objektu který zakoupil a v němž také společně s manželkou bydlí. Na jeho provozu se podílí rovněž dva zaměstnanci a pomáhá i manželka. Společně plánují jeho rozšíření o galerii. Zatím jsou stále bezdětní i když potomka v neurčité budoucnosti plánují. Do korporátní sféry návrat neplánuje a ani o něm nepřemýšlí.

Rozhovor č. 4, pan J.

Muž, 45 let. Absolvent Filosofické fakulty UK. Hned po škole nastoupil do manažerské HR pozice ve významné společnosti působící v oblasti chemické výroby. Po několika letech vcelku úspěšné kariéry došlo ve vedení k personálním změnám a změnila se i celková filosofie přístupu k řízení lidských zdrojů. Ze společnosti tedy odešel a v několika následujících letech pracoval v zahraničních společnostech působících v ČR. Vesměs se jednalo o manažerské pozice úzce související s řízením lidských zdrojů. S pracovním i soukromým životem byl spokojen, do osobního vlastnictví získal byt v kterém žil se svou manželkou a synem. V 35 letech po cca 10 letech odborné manažerské praxe jej oslovil známý s tím, že chce rozběhnout firmu a hledá výkonného ředitele. Pan J. se rozhodl tuto nabídku přijmout.

1. S jakými představami a pocity jste nastupoval na pozici výkonného ředitele?

Pocity byly docela rozporuplné. Na jedné straně očekávání a odhodlání, na straně druhé obavy a lehká nervozita, neboť start-up firmy na “zelené louce” pro mě bylo něco nového s čím jsem zkušenosti neměl a mé představy byly pouze v rovině teorie.

2. Byly vám hned od začátku jasné a zřejmé vaše kompetence a pracovní náplň?

Ano. Protože jsem si vše z velké části vytvářel sám. Majitel měl představy pouze rámcové a stále mi opakoval, že základním stavebním kamenem úspěšné firmy jsou lidé. S tím nešlo nesouhlasit. Bylo mi jasné, že práce bude spousta. Součástí dohody však bylo, že dostanu volnou ruku a majitel přinese finance na rozvoj a bude se spolu podílet na získávání zakázek. Tato dělba mi přišla jako fér a protože jsem měl již připraven plán jaké lidi, kolegy si přivedu a stejně tak do čeho se spustím jako první, těšil jsem se.

3. Nosil jste si práci domů a pokud ano, jakým způsobem to ovlivňovalo váš osobní (rodinný) život?

Nosil, hlavu jsem jí měl plnou již od prvních dní a po určitou dobu mě to i bavilo a naplňovalo. Rodinný i osobní život to pochopitelně ovlivňovalo, protože jsem neměl čas - konstantně a dlouhodobě. Snažil jsem se rodině věnovat alespoň o víkendech, ale ne vždycky to “klaplo” a tak

jsem vůči nim pociťoval dluh. Manželka však byla velmi tolerantní a podporovala mě. Syna jsem již tolik nestíhal, ale namlouval jsem si, že až pomine ten největší nápor vše mu vynahradím.

4. Měl jste představu o směřování firmy, dokázal jste odhadnout její další vývoj?

Ano, pochopitelně, oboje jsem přímo určoval a ovlivňoval. Do firmy jsem přinesl hned v počátcích celou řadu kontaktů. Většina z nich byli mí spolužáci, kteří se dostali na poměrně zajímavé posty a já tyto konexe dokázal velmi dobře využít. Potud tedy bylo vše v naprostém pořádku. Co jsem však neměl byl plán “B”, nebo spíše krizový scénář, pokud by se rozvoj nějak zasekl. Občas mi červíček pochybností zahlodal, ale já si to moc nepřipouštěl. Zpětně viděno mohu říci, že jsem celou řadu věcí podcenil a neodhadl. To se ale ukázalo až později.

5. Jak jste byl spokojen se svým odměňováním?

Bylo přímo úměrné mému výkonu a výkonu mých kolegů. Tedy čím více se dařilo, tím vyšší byl i můj plat a protože se v prvním roce dařilo až překvapivě dobře, neměl jsem nejmenší důvod být nespokojen.

6. Jak fungovala týmová práce a komunikace na pracovišti?

V prvním roce “v časech úspěchů a hojnosti” byla přátelská, otevřená a konstruktivní. S kolegy jsem se snažil jednat jako rovný s rovným, bez nadřazenosti a arogance. Byla to vcelku úspěšná strategie, protože jsem cítil že mi věří a jdou za mnou. Čas od času jsem vymýšlel i společné mimopracovní aktivity, kde jsme měli možnost poznat se blíže i po lidské stránce a já měl pocit, že tým je sestaven velmi dobře a že je připraven čelit i případným zádrhelům, které by nás mohly potkat. Později se ukázalo, že mé představy byly velmi idealistické a že žádná idyla netrvá věčně.

7. Cítil jste se platným členem týmu (organizace), pociťoval jste důvěru a respekt?

No, jinak by to ani nebylo možné. V první řadě jsem si věřil já a jakékoli pochybnosti jsem si vůbec nepřipouštěl a věřil, že pokud půjdu příkladem, ostatní to uvidí a půjdou za mnou.

Myslím, že žádná opozice vůči mé osobě nevznikla a že jsem nebyl terčem zákulisních posměšků či averze.

8. Jak jste vycházel se svými podřízenými, nadřízenými?

Tak tady se asi dostáváme k jádru problému. Než byla firma založena, znal jsem pana majitele jen zběžně. Líbily se mi však jeho představy a vize a hlavně jsem oceňoval jeho připravenost investovat finance do mých nápadů a myšlenek. Pravdou je, že finanční řízení jsem ponechal plně v jeho rukou. Přišlo mi to tak správné, protože zpočátku vše financoval a kontrolovat jej mi přišlo neslušné. Byly jsme domluveny, že po určitou dobu, bude po schválení mých návrhů vše financovat, po roce vše vyhodnotíme a pak nastavíme nějaká standardní pravidla.

To se však stalo jen napůl. Měl jsem sice jakýsi rámcový přehled o naší finanční výkonnosti, ale například plán investic, či tvorba rezerv, to mě naprosto míjelo. Náš vztah byl tedy v prvním roce korektní a přátelský.

O to hroší pak bylo mé překvapení ba zděšení, když mi bylo jednoho dne oznámeno, že finančně je na tom společnost špatně, má celou řadu pohledávek a její existence je ohrožena. A to vše především díky špatnému odhadu majitele. Bylo to jako blesk z čistého nebe a to nejen pro mě. Pokládal jsem to za zradu a podraz. Nechtělo se mi však nic vzdávat, protože jsem toho investoval příliš. Stejně tak jsem nechtěl zklamat své kolegy, klienty ale také své blízké. Když jsem si vyslechl celou “nahou pravdu”, rozhodl jsem se bojovat a nalézt cestu jak z problému ven. Vztah s majitelem byl však od té chvíle v troskách, ztratil jsem v něj důvěru a již ji nikdy nenalezl.

9. Kdy poprvé jste začal pociťovat, že je něco špatně?

Když jsem se od pana majitele dozvěděl, že je firma téměř “na suchu” a vše co následovalo potom bylo touto informací významně ovlivněno. Po vzájemné dohodě, kdy jsem jej musel téměř přesvědčovat s těžce potlačovaným vztekem abychom pokračovali a nic nevzdávali, jsem si to vzal hodně osobně. Téměř jako “svaté poslání” a možná že zapracoval i pud sebezáchovy. Dodnes nevím co převažovalo. Představa, že přijmu za svou myšlenku: nepovedlo se, končíme, děkujeme, pro mě byla nepřijatelná. Věřil jsem, že to společně s kolegy zvládnou. Když jsem jim

však celou situaci prezentoval, byl jsem docela překvapen reakcemi některých z nich. Byl jsem v podstatě obviněn z toho, že v tom “jedu” s panem majitelem a firmu jsme společně vytunelovali. To byla druhá rána pod pás a já si začal klást otázku, zda se mám vůbec o něco pokoušet. Hrdost a možná, že i ješitnost převážily a já se pustil do záchranných prací. Nemá smysl vše popisovat do detailu, protože ta doba byla tak hektická, že si již stejně vše nepamatuji. Budu tedy stručný, přežili jsme, na předchozí úspěšné období se již navázat nepodařilo, vztahy se pokazily a já se zhroutil.

10. Jak se to projevovalo a jaký to na vás mělo vliv?

Protože se vše odehrálo poměrně rychle, tak jsem si v prvních chvílích nějakých změn na sobě nevšiml. Zprvu to byl taková panická hektika, připadalo mi, že sedím na odjištěné bombě, která tiká a je jenom na mě, zda dojde k explozi. Snažil jsem se být nad věcí a potlačoval pocity zklamání, vzteku a obav, které se ve mě neustále praly. Byl jsem podrážděný, nervózní a myslím, že se mi to poměrně “úspěšně” dařilo přenášet i na ostatní. S přibývajícím časem jsem se začal cítit čím dál tím více unavený a vyčerpaný a regenerace přestávala fungovat. Jeden každý vybojovaný úspěch byl vykoupen třemi “propadáky” a vypadalo to, že vždy, když za nadlidského vypětí udělám krok vpřed a vzápětí se o dva vrátím. Pil jsem hodně kávy, občas to proložil něčím ostřejším a přemýšlel jak natáhnout den, alespoň o pár hodin, abych stihla alespoň to nejdůležitější.

Postupem času se tense a nervozita stupňovaly, byl jsem roztěkaný a roztržitý, začal zapomínat důležité věci a zvolna upadal do apatie. Chtěl jsem usnout a probudit se až bude po všem a nebo vůbec.

11. V jakém jste byl rozpoložení těsně předtím, než jste v práci skončil?

Vyčerpání, smrtelná únava, zklamání, pocit zmaru, ztráta sebevědomí a iluzí, obavy z toho co bude dál, nejistota, odevzdanost....., bylo toho jistě víc, ale tohle jsou asi ty hlavní charakteristiky mého stavu.

12. Jakým způsobem se změnil váš osobní a soukromý život?

No, v prvních dnech jsem se hodně litoval a připadal si jako mučedník. Byl jsem zhrzený a otrávený, lidmi i životem. Řekl jsem si, že si dám tak měsíc “oraz” a promyslím co dál. Myslel jsem si, že si vyčistím hlavu a všechno ze mě spadne a čas vše uhladí.

Nic z toho se nekonalo. Upadal jsem do stále větší apatie, melancholie a pocitů marnosti. Snažil jsem se sportovat abych přišel na jiné myšlenky. Pravidelně jsem vyrážel na kole na relaxační túry a ani to nepomáhalo. Občas jsem se přistihl, že vlastně ani nevím kam jedu a kde jsem. Po několika málo kilometrech jsem měl pocit, že mám v nohou etapu Tour de France a domu se dovlekl naprosto vyčerpaný a otrávený. Času tráveného společně s rodinou jsem se pouze účastnil, duchem jsem byl zpravidla jinde a měl stále více pocit že jsem k ničemu a že jsem jim to svým blízkým profesním selháním pěkně zavařil.

Pochopitelně jsem si začal také hledat informace o tom, co se to se mnou děje. Byl jsem vždycky velmi činorodý a stavům, kterými jsem procházel jsem nerozuměl. Zbytky zdravého rozumu mi říkaly že to není normální. Měl jsem podezření na depresi a to mě děsilo, protože jsem se již viděl, jak jsem hospitalizován, beru antidepresiva a rozpad mé osobnosti úspěšně pokračuje. Nakonec jsem se rozhodl, že budu muset vyhledat odbornou pomoc, protože sám to nezvládnou. Osud však měl se mnou jiné plány.

Jednoho dne jsem se rozhodl, že kolo a sebe již trápit nebudu a vyrazím na in-line bruslích na krátkou projížďku. Byla opravdu krátká, přehlédl jsem obrubník, zlomil si kotník a přetrhal vazy. Odvezla mě sanitka a ještě ten samý den jsem podstoupil operaci, kdy mi byly kosti opraveny a zpevněny šrouby. Skončil jsem tak na dlouhodobé, téměř půlroční neschopence. Ležel doma a říkal si, že hůře již snad být nemůže. Dnes však již mohu říci, že tím jsem dosáhla svého dnaa pak jsem se odrazil. Abych mohl alespoň něco dělat, koupil jsem si notebook, projížděl internet a hledal inspiraci, záchranný kruh a blikající maják současně.

Nakonec jsem dospěl k závěru, že by bylo škoda za vším udělat tlustou čáru a své nápady hodit do koše a tak jsem se rozhodl, že je budu realizovat, ale ve své firmě. Přátelé mi naštěstí zůstali a tak brzy slovo dalo slovo a začal jsme společně znovu budovat. Ten pozvolný proces, kdy jsem začal pociťovat, že vstávám z vlastního popela byl tou nejlepší terapií, díky němu jsem nakonec vše překonal a ponurou minulost nechal za sebou.

13. Co bylo podle vašeho názoru hlavním důvodem vašeho zhroucení?

Přecenění vlastních sil, špatné vyhodnocení situace, snaha prorazit hlavou zeď, neschopnost přiznat si reálnou situaci. Od každého to bylo trochu. Dohromady to pak bylo nad mé síly.

14. Jak dlouho trvalo, než ke zhroucení došlo?

Od zveřejnění špatné finanční situace až po ukončení mého pracovního poměru. Celkově zhruba rok.

15. Kdybyste mohl vrátit čas a mohl udělat něco jinak, co by to bylo?

Lépe a uvážlivěji bych si vybíral společníka. Snažil se lépe a realističtěji odhadnout a rozvrhnout vlastní síly a lépe třídil priority. Hlavně bych se však více věnoval své rodině.

16. Co byste poradil ostatním aby se nedostali do stejné situace jako vy?

Snažte se realisticky odhadnout své síly a nebojujte v předem prohraných bitvách. Nikdo to neocení a z vás se hrdina s největší pravděpodobností nestane.

Děkuji za rozhovor.

Pan J. již téměř 10 let vede svou vlastní firmu. Pronikl do tajů administrativy, zejména té finanční, kolegy a spolupracovníky si pečlivě vybírá a má za sebou celou řadu zajímavých a úspěšných projektů.

Jeho život za tu dobu prošel celou řadou zvrátů, které neočekával a ani neplánoval, vždy ale opět dokázal nalézt rovnováhu. Zkušenost kterou prošel mu mnohé vzala, ale i něco dala: poznat vlastní limity a možnosti, "co" a "kdo" za něco stojí a do čeho má smysl investovat energii a čas.

Rozhovor č. 5, pan D.

Muž, 53 let. Absolvent farmaceutické fakulty UK. Po absolvování pracoval řadu let jako lékárník, později jako vedoucí lékárny. Se svou prací byl spokojen, ale jak plynul čas, začal se dostavovat pocit potřeby změny, nicméně v oboru chtěl zůstat. Začal tedy aktivně hledat a zúčastnil se několika výběrových řízení. V jednom z nich uspěl a byla mu nabídnuta manažerská pozice v zahraniční farmaceutické společnosti resp. její české pobočce. Plat byl nadstandardní a stejně tak pracovní podmínky. Práce byla spíše administrativní s několika podřízenými a poměrně velkou odpovědností.

Panu D. vše vyhovovalo a tak v svých 45 letech do firmy nastoupil. Byl svobodný a žil sám.

1. S jakými představami a pocity jste nastupoval na pozici odborného manažera ?

Ze všeho nejvíce šlo o obavy a lehkou nejistotu. Přicházel jsem z jiného světa, z “druhé strany barikády” a nebyl jsem si jist, jestli vše zvládnou a jak dlouho mi bude trvat než se zapracuji. Na druhou stranu jsem byl docela rád, že jsem se k takovému kroku odhlodal. Léta mi utíkala, úměrně tomu klesala má perspektivita a tak jsem usoudil, že je nejvyšší čas na změnu, protože za pár let už by mohlo být pozdě.

2. Byly vám hned od začátku jasné a zřejmé vaše kompetence a pracovní náplň?

Podle toho, co mi bylo řečeno a co jsem si načetl z firemní dokumentace, tak na první pohled ano. Věděl jsem však, že nad rámec zřejmého se bude jednat i o vedení týmu podřízených, hledání vlastního místa v rozjetém týmu, nastavení potřebného pracovního výkonu a spousta dalších věcí, které se v žádném manuálu nedočtete. Z toho všeho mi bylo trochu úzko, ale snažil jsem se nedat na sobě nic znát a hned od počátku vystupovat přiměřeně sebevědomě.

3. Nosil jste si práci domů a pokud ano, jakým způsobem to ovlivňovalo váš osobní (rodinný) život?

Hlavně zpočátku jsem toho musel spousta nastudovat a přečíst, abych se dostal do obrazu. Již z minulosti jsem měl v obýváku pracovní stůl, tak jsem jej jen zaplnil jinými šanony a papíry a

“jelo” se tak vesele dál. Pokud jde o opravdové a skutečné ovlivnění v negativním smyslu slova, k tomu došlo až později, ale k tomu se nejspíše dostaneme.

4. Měl jste představu o směřování firmy, dokázal jste odhadnout její další vývoj?

Nijak do detailu. Účastnil jsem se sice pravidelných porad, kde se řešily mimo jiné obchodní výsledky a výhledy do budoucna, ale já jsem ty informace bral jako fakta s kterými stejně nemůžu nic dělat a ani je nějak ovlivnit. Pro mě bylo důležité dělat dobře svou práci a přispívat tak svým dílem k úspěšnosti firmy, to byla má filosofie a té jsem se držel.

5. Jak jste byl spokojen se svým odměňováním?

S tím snad ani nešlo být nespokojen. Nejsem příliš náročný člověk, ale vždycky jsem rád cestoval. Tady se mi najednou otevíral celý svět a to jsem pokládal za úžasné a velmi to oceňoval.

6. Jak fungovala týmová práce a komunikace na pracovišti?

No, a teď se dostáváme k tématům, která bych raději přeskočil. Budu mluvit o tom, jak jsem to vnímal já, což pochopitelně znamená jen jeden úhel pohledu. Zpočátku jsem měl pocit, že vše je naprosto dokonalé, možná až příliš. Později, jak jsem poznával jednotlivé kolegy a účastnil se konkrétních situací, jsem zjistil, že je toho spousta jen pozlátka na efekt a bohužel také velká porce přetvářky. Většina kolegů byli “těžcí solisté”, kteří měli táhnout za jeden provaz a podle toho to také vypadalo. Z lékárny jsem byl zvyklý na každodenní komunikaci se s svými kolegy, která byla vcelku jednoznačná a bylo pravidlem, že to co jsme si říkali odráželo skutečnost a mělo nějaký smysl. Tady jsem ztratil iluze již krátce po mém nástupu. Občas mi to celé připadalo jako nějaká hra a já jako jediný kdo neznám pravidla. Postupem času to bylo velmi ubíjející, vyčerpávající a čím dál méně mi to dávalo smysl.

7. Cítil jste se platným členem týmu (organizace), pocíťoval jste důvěra a respekt?

Já vlastně dodnes nevím, co si o mě a mé práci někteří kolegové doopravdy mysleli. Zdůraznil bych to “doopravdy”, protože “medové řeči” na chodbě, poradě či jiné firemní akci nepočítám. V

rámci pobočky má práce nepochybně důležitá byla, ale já jsem to se svojí osobou až tak nespojoval. Ale abych se dostal k nějaké kloudné odpovědi tak si myslím, že spíše ne.

8. Jak jste vycházel se svými podřízenými, nadřízenými?

Další zajímavé téma. S podřízenými to bylo celkem v pořádku. Vztahy nikdy nepřekročily rámec vzájemné tolerance a respektu. No a pokud jde o nadřízeného, tak tam to bylo velmi špatné a to již krátce po začátku a v podstatě to byl jeden z mých hlavních zdrojů stresu, neklidu a později i mého ukončení pracovního poměru.

Myslím, že jednou s dovedností vrcholového manažera by měla být schopnost efektivně a korektně realizovat řízení lidských zdrojů v praxi. Tady jsem se setkal se situací, kde tato dovednost naprosto absentovala. Nedokázal jsem se nikdy naladit na vlnu pochlebování a submisivity, která byla nejen očekávána, ale mnohdy i vyžadována.

9. Kdy poprvé jste začal pocítovat, že je něco špatně?

Když jsem se začal v práci cítit nepříjemně. Ráno a zejména v neděli večer jsem byl nervozní jako před maturitou a když se mi na mobilu objevilo volání šéfa sevřel se mi žaludek a zrychlil tep. Hlavním problémem bylo, že značné množství telefonátů, stejně jako emailová smršť se zpravidla strhly ve večerních hodinách, či o víkendech, tedy v době oficiálního pracovního volna. Já to do té doby sice až tak nerozlišoval, ale požadavky typu: pátek 19:30 – *“potřeboval bych zaslat report za uplynulý týden ideálně do půl hodiny”*, či neděle 12:10, *“potřeboval bych pro doplnění prezentace zaslat několik slidů nejpozději do hodiny”* mi přišly jako z jiného světa a velmi brzy se staly zdrojem mých traumat, permanentního stresu a napětí. Občas se mi stávalo, že jsem strávil celý víkend doma a očekával nějaký vysoce sofistikovaný požadavek, který se nedostavil a když ano bylo to “ideálně” až v neděli večer. Vadilo mi to a postupně mi to začalo práci znechucovat a věčné předělávání či upravování nepodstatných věcí mi zavdávalo stále více důvodů přemýšlet o smyslu mé práce. Přestávala mě bavit, byl jsem frustrovaný, naštvaný a permanentně napnutý jako struna.

Druhým významným zdrojem mého rozčarování bylo něco, co bych nazval střetem hodnot. Jako lékárník jsem se vždy snažil odolávat tlakům farmaceutických firem resp. jejím zástupcům a

zákazníkům se snažil vždy poradit s ohledem na jejich potíže a podle odhadu i finančních možností. Tady platilo, čím více pacientů, tím lépe....především pro nás.....tedy i pro mě. To pro mě bylo poměrně velké morální dilema a zdroj mých pochybností o morálce, etice a dalších kategoriích, které jsou podle mého názoru v životě důležité.

10. Jak se to projevovalo a jaký to na vás mělo vliv?

Začaly mi unikat podstatné a důležité věci, což bylo v mé práci, která vyžadovala soustředění, systematičnost a přesnost, dost velký problém. To pak mělo vliv na mé celkové rozpoložení, kdy jsem měl pocit, že neustále něco zanedbávám a nestíhám. Vše to vyústilo v pocity odcizení, neustálého a intenzivního stavu nespokojenosti a přesvědčení, že dělám něco, co je proti mému přesvědčení. Postupně se vše začalo přenášet i do roviny uvažování o smyslu mého života, který mi připadal jako temná a bezdná tůň v které se začínám topit a nejspíše se i utopím. Neustálá pracovní pohotovost mě začala ničit a deptat. Vše se mi stále honilo hlavou a já to dilema v sobě nosil a přenášel a ...neřešil. Začal jsem mít problémy se spánkem, soustředěním, z věčného zírání do monitoru a papírů se mi začal rapidně zhoršovat zrak a nic mě nebavilo. Čím dál tím více jsem měl pocit, že ztrácím sám sebe a zpronevřuji se svým zásadám. Tam kde je černá se snažím vidět bílou, protože to říkají ostatní a ztrácím svou hrdost i důstojnost. Tento rozpad mého softwaru, trval zhruba rok. Pak, po jedné další strategické firemní poradě jsem si i přes špatně skrývaný nesouhlas šéfa vybral dovolenou a z té se již nevrátil. Následovala neschopenka a mé osvobozující a radostné sbohem farmaceutickému byznysu ve formě výpovědi.

11. V jakém jste byl rozpoložení těsně předtím, než jste v práci skončil?

Velké rozčarování, velké prozření, velké zklamání a naprosté vyčerpání a to i těch rezerv, o kterých jsem nevěděl že mám.

12. Jakým způsobem se změnil váš osobní a soukromý život?

Začal se vracet do normálu, ale nebylo to snadné. Po konzultaci s několika známými jsem se odjel do jednoho soukromého sanatoria, kde jsem na svém návratu mezi živé začal pracovat. Ujasnil jsem si tam celou řadu věcí a našel nové přátele. Následovaly další kroky, které mi byly

doporučeny a musím říci, že splnily to, co jsem očekával. Ta závaží ze mě postupně začala odpadávat, jedno po druhém. Trochu jsem cestoval a hodně přemýšlel co dál.

Pak vážně onemocněl jeden z mých blízkých. Využil jsem čas a snažil se mu být nablízku, snažil se pomoci. Začal jsem se angažovat v jedné pacientské organizaci a postupně v ní začal využívat svých odborných znalostí. Podílel jsem se na tvorbě jejich www stránek a dalších aktivitách.

Tato

činnost mě začala zase naplňovat a dávat mému životu smysl. Pak mě také oslovil jeden známý, zda bych se nechtěl vrátit na “místo činu” a tak jsem začal opět pracovat na poloviční úvazek v lékárně. No a to je asi vše. Prozatím. Co bude dál, uvidím.

13. Co bylo podle vašeho názoru hlavním důvodem vašeho zhroucení?

Střet s jiným hodnotovým systémem s jiným světem na který jsem nebyl připraven, který jsem nechápal a nedokázal se adaptovat. Veškeré snahy o ztotožnění byly kontraproduktivní a zavedly mě na pokraj srázu.

14. Jak dlouho trvalo, než ke zhroucení došlo?

Můj pracovní poměr trval celkem 3 roky. Intenzivně jsem se “začal sypat” v posledním jeho trvání.

15. Kdybyste mohl vrátit čas a mohl udělat něco jinak, co by to bylo?

Na kdyby se v životě moc nehraje. Ale pokud by ta možnost byla, určitě bych více přemýšlel o tom, zda to co je na první pohled zřejmé v sobě neskrývá i druhou “temnou stránku”. Jaké procesy běží na pozadí. Zda jsem schopen a ochoten být toho součástí.

16. Co byste poradil ostatním aby se nedostali do stejné situace jako vy?

Tak to nevím, jestli si troufám. Snad jen takové obecné zamyšlení. Pokud se pokládáte za vnímavé o pravém smyslu věcí trochu více uvažujete a peníze pro vás nejsou božstvem, snažte se zamyslet zda obory typu: tabákový, zbrojní či farmaceutický průmysl jsou pro vás tím pravým místem kde dojdou vaše sny naplnění.

Děkuji za rozhovor.

Pan D. se v současné době i po úmrtí svého otce angažuje v pacientské organizaci. Podílí se na tvorbě informačních materiálů a multimediálního obsahu www stránek. Souběžně pracuje na částečný pracovní úvazek v lékárně. Občas navštěvuje psychologa a má pocit, že jeho život se po cca roce zase vrací do normálu.

Svůj exkurz do farmaceutického průmyslu dodnes považuje za největší chybu svého života. Byť jsou jeho názory na něj stále poměrně vyhraněné, problém spatřuje spíše než v oboru samém v jeho celkové filosofii, a přístupu mnohých lidí, kteří v něm pracují.

Jeho osobní život doznal rovněž změn, potkal partnera s kterým se rozhodl žít, volný čas tráví společně, rekonstruuji společně byt a plánují poznávací cestu do zatím nespecifikované exotické destinace.

**Posudek vedoucího/opponenta bakalářské/diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Martin Píša

Obor studia: Psychologie

Název práce: Syndrom vyhoření ve vrcholných manažerských pozicích

Vedoucí/oponent práce: Radek Trnka, Ph.D.

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 58 stran textu

Počet stránek příloh: 12

Počet titulů v seznamu literatury: 49

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

		2		
--	--	---	--	--

Oborová příslušnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

			3	
--	--	--	---	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		2		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

			3	
--	--	--	---	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

		2		
--	--	---	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití praktických zkušeností

0				
---	--	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	1			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	1			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		2		
--	--	---	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

		2		
--	--	---	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

		2		
--	--	---	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

0				
---	--	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

V BP chybí reflexivní část Limity práce. Jaké jsou limity a metodologické, či jiné problémy BP?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Práce nabízí zajímavé výsledky v kontextu současného teoretického myšlení o syndromu vyhoření. Oceňuji přehled hlavních zjištění (část 6). Velikost vzorku, je relativně malá (5 respondentů), ale pro účely výzkumu na úrovni bakalářské práce snad akceptovatelná.

Problémem je, že na řadě míst textu je odkazováno na publikované práce bez uvedení roku publikace, takže není možné identifikovat konkrétní pramen:

... *Ve své práci vycházím primárně z teorie syndromu vyhoření podle Christine Maslachové (s. 7)*
... *Ze zahraničních autorů odborných publikací pak cituji i práce spoluzakladatele teorie syndromu vyhoření Herberta Freudenbergera či autorů, kteří dále rozpracovali teorie syndromu vyhoření, jako jsou publikace M. Rushe, W. Schaufeliho, Ch. Stocka, A. Kallwasové... (s. 7)*
... *v souladu a A. Kalwass lze říci ... (s. 21)*
... *který popsala Christina Maslach ve svém čtyřfázovém modelu procesu vyhoření. (s. 56)*

Dále mě překvapuje, že v části 1.5, kde autor představuje hlavní teoretický koncept, tedy teorii Ch. Maslachové, žádnou publikaci Ch. Maslachové necituje. Naopak je zde odkazováno na práce KALLWASOVÉ, KŘIVOHLAVÉHO, JEKLOVÉ, a VOSEČKOVÉ. Tento nesoulad by asi stálo za to vysvětlit na obhajobě.

Celkově navrhuji klasifikaci 2.

Doporučení k obhajobě: **doporučuji/nedoporučuji***

Navrhovaná klasifikace: velmi dobře

Datum, podpis: 16.5.2018



* nehodící se, škrtněte

**Posudek vedoucího/opponenta bakalářské/diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Ing. Martin Píša

Obor studia: Psychologie

Název práce: Syndrom vyhoření ve vrcholných manažerských pozicích

Vedoucí/oponent práce: Mgr. Ing. Eva Dubovská

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 63

Počet stránek příloh: 7

Počet titulů v seznamu literatury: 55

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

			x	
--	--	--	---	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

			x	
--	--	--	---	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

			x	
--	--	--	---	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

		x		
--	--	---	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

			x	
--	--	--	---	--

Využití výzkumných empirických metod

			x	x
--	--	--	---	---

Využití praktických zkušeností

		x		
--	--	---	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

x				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

			x	
--	--	--	---	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		x		
--	--	---	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

		x		
--	--	---	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

			x	
--	--	--	---	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

			x	x
--	--	--	---	---

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Proč jsou přepisy rozhovorů kráceny a upravovány?

Přepisy v této podobě nepůsobí autenticky, dodejte k obhajobě původní nahrávky rozhovorů.

Proč rozhovory nemohli proběhnout v rámci jedné schůzky? Na to jak byli krátké, dle přepisů, je překvapivé, že jste potřebovali více než jedno setkání. Vysvětlete.

Vyvětlete přesně, jak jste postupoval při analýze textu a jak jste dospěl k vybraným kategoriím.

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Od začátku při čtení práce zarazí množství překlepů, hrubek a nedokončených slov. Problematické je také extenzivní využívání přímých citací, kterými je nahrazován vlastní text, chybí vlastní interpretace autora. Někdy text působí jako poskládaný z přímých citací, zejména v první kapitole.

Pokud autor píše vlastními slovy, nacházíme často v odborném textu naprosto nepřijatelné slovní spojení jako „sonda do nitra respondentů“; „odraz v jejich nitru“; „svět se ocitl v plamenech“ a pod. Kvalita kapitol je nevyvážená, první kapitola působí jako zmíněná skládanka, druhá a třetí kapitola mají výrazně lepší úroveň. Požitá literatura je ale vcelku přiměřená, autor pracuje poměrně dobře se zahraničními zdroji.

Hlavní problém práce vidím v praktické části.

Z popisu analytického postupu není vůbec jasné, jak dospěl autor k výsledným kategoriím, analýza dat je netransparentní, výsledky analýzy předvídatelné a povrchní. Navíc použité citace neodpovídají nalezeným kategoriím – například kategorie Bod zlomu: i když v rozhovorech se nachází několik vypovídajících míst, které by celkem slušně dokládali moment zlomu, autor nepoužil ani jedno, uvedené citace vůbec nedokládají interpretaci, spíše by se hodili k (neobjevené) kategorii „to nějak zvládnou“, období, které téměř u všech předcházelo bodu zlomu.

Autor uvádí, že „téměř žádný z rozhovorů neproběhl během jediné schůzky, na každý rozhovor připadly cca 2-4 schůzky“ – na to jak jsou krátké, je to podivné. Rozhovory byly zkráceny a upraveny, prý z důvodu aby „jejich zásadní pasáže byly co možná nejvíce využitelné pro formulaci závěrů této bakalářské práce“. Toto zdůvodnění nedává smysl a je v rozporu s pravidly psaní závěrečných prací a také s metodikou kvalitativního výzkumu, kde všichni autoři bez rozdílu pracují s doslovným (verbatim) přepisem. Rozhovory v této formě nepůsobí autenticky, všichni participanti používají podobný styl jazyka, metafory, apod. Po přečtení rozhovorů zůstává pocit, jakoby byly všechny napsány jedním autorem. Je proto potřeba doložit nahrávky původních rozhovorů.

I při interpretacích výsledků nalézáme až neskutečně poetické vyjádřování, které do odborné práce ale skutečně nepatří. Např:

„Jestliže tedy mikrokosmos pracovního prostředí byl jakýmsi laboratorním stolem, kde třaskavá směs explodovala, pak makrokosmem osobního života se výbuch prohnal, jako žhavá mračna sopečného popelu a mnohdy sežehl vše co mu stálo v cestě, protože tím vulkánem, sopkou, která explodovala byli oni.“

„...je otázkou zda by plameny vyhoření nespálily dotyčné na popel.“

KLADY:

- Poměrně velký rozsah použité literatury, i zahraniční

NEDOSTATKY

- Největším problémem jsou data, která nepůsobí uvěřitelně
- Dále analýza dat, která je netransparentní, výsledky analýzy předvídatelné a povrchní, použité citace z rozhovorů nekorespondují s interpretacemi
- extenzivní zneužívání přímých citací v teoretické části
- neakceptovatelné množství překlepů, hrubek, chybějící interpunkce
- nesprávný formát citací v seznamu literatury
- neoborné výrazy

Doporučení k obhajobě: doporučuji/~~nedoporučuji~~*

Navrhovaná klasifikace:

DOBŘÍ až NEPROSPĚL – dle obhajoby

Datum, podpis:

24.5.2018



*

nehodící se, škrtněte