



Iva MORAVCOVÁ

# — ZÁŘIT

A NEVYHOŘET —

**SYNDROM VYHOŘENÍ**

a 11 silných příběhů úspěšných lidí

 GRADA





### **Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou bez souhlasu nositele práv zakázány.

Iva MORAVCOVÁ

— ZÁŘIT  
A NEVYHOŘET —  
SYNDROM VYHOŘENÍ

a 11 silných příběhů úspěšných lidí

# Obsah

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Úvod</b>                                                                               | <b>9</b>  |
| <b>2. Životospráva a biorytmy</b>                                                            | <b>21</b> |
| Rozhovor: Šideri Vášnová                                                                     | 35        |
| <b>3. Vztahy, komunikace, asertivita</b>                                                     | <b>43</b> |
| Rozhovor: Zbyněk Frolík                                                                      | 57        |
| <b>4. Další zdroje stresu: ty, o kterých se moc nemluví, ale které mívají vážné následky</b> | <b>65</b> |
| Rozhovor: Martin Ditmar                                                                      | 73        |
| <b>5. Psychosomatika aneb jak se stres promění v chorobu těla</b>                            | <b>81</b> |
| Rozhovor: klientka Iulia                                                                     | 87        |
| <b>6. Syndrom vyhoření: Komu hrozí a jaké má příznaky</b>                                    | <b>99</b> |
| Rozhovor: klientka Petra                                                                     | 113       |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7. Duševní hygiena aneb tělesná a duševní rovnováha</b>                              | <b>125</b> |
| Rozhovor: Jan Pirk                                                                      | 135        |
| <b>8. Sladění profesního a osobního života</b>                                          | <b>149</b> |
| Rozhovor: Petr Šimůnek                                                                  | 163        |
| <b>9. Třináct kroků úspěšných lidí po příchodu do kanceláře</b>                         | <b>173</b> |
| Rozhovor: Simona Kijonková                                                              | 187        |
| <b>10. Deset antistresových rad aneb chvála desetiminutovek a občasné nedokonalosti</b> | <b>197</b> |
| Rozhovor: Magdalena Souček                                                              | 211        |
| <b>11. Prokrastinace a co se za ní skrývá</b>                                           | <b>221</b> |
| Rozhovor: klientka Jitka                                                                | 227        |





**1.**

**Úvod**



Byl leden roku 2010. Večer. Vyšla jsem z práce a chystala se domů. Sedla jsem si do auta a najednou jsem si nemohla vzpomenout, kudy se domů jede. Jen jsem zírala na palubní desku. Na přední sklo padal a padal sníh. Vystoupila jsem a chodila okolo auta, zoufale jsem se snažila probudit paměť. A všude kolem se snášely vločky sněhu a já nevěděla, kudy vede cesta tam, kde bydlím. Nedovedla jsem si vybavit trasu, kterou jsem každý den jezdila tam a zpátky a kterou jsem absolvovala nejméně tisíckrát.

Takto se projevilo moje vyhoření. Jednoduše se mi zasekl software v hlavě, nějaká část mozku mi vypnula, jako by v ní cosi vyhodilo přetížené pojistky. Ten pocit byl strašný. Bála jsem se, že to může být začátek něčeho ještě mnohem horšího. Když se zasekne převařený počítač, také nevíte, kdy se konečně zase rozeběhne. A co když vyhoří úplně a vy přijdete o všechna uložená data? Už se vám to někdy stalo? Znáte ten pocit bezmoci? Přesto jsem v té šílené chvíli zachovala aspoň trochu klid a podařilo se mi zavolat si telefonem o pomoc a nakonec všechno dobře dopadlo. Dostala jsem se v pořádku domů.

Stalo se mi to v době, kdy jsem několikátým rokem pokračovala ve dvojí kariéře. Seděla jsem na dvou židlích a snažila se na nich udržet. Kritický byl rok 2008. Bylo mi něco přes čtyřicet let a budovala jsem vlastní, dobře rozjetou kariéru coby psycholožka, zároveň jsem však pomáhala svému muži s jeho firmou. Manžel totiž přišel na trh s unikátním softwarem NovaVoice na převod

mluvené řeči do psaného textu a já se mu starala o obchodní politiku a prodej. Ten rok navíc zkolabovaly finanční trhy a nastala hospodářská krize a já chtěla svému muži pomoci snížit náklady. A hlavně mě ta práce zkrátka bavila. Náš software nakonec získal ocenění Česká hlava a manžel byl zvolen manažerem roku, čímž jsme přitáhli poměrně velkou mediální pozornost. Komunikaci s médii a veškeré public relations jsem opět zajišťovala já. Souběžně s tím vším jsem se starala o naše dvě děti. Ráno jsem je odevzdala do školy a domů jsem přijížděla často v devět večer, do té doby se o ně starala moje maminka. V nejvytíženějších obdobích jsem se vracela tak, abych je stihla vidět aspoň u večeře, po ní jsem mladšímu přečetla pohádku, se starším probrala teenagerské starosti a pak se hned vrátila zpátky k práci – dokončovala jsem ji kolem jedné ranní.

Byl to boj o nervy i o zdraví, ale všechno, co jsem tehdy dělala, mě skutečně bavilo a myslím si, že právě proto jsem to byla schopna tak dlouho vydržet. Jsem přesvědčená, že to platí obecně: Do práce můžete vkládat maximum jen za předpokladu, že vás opravdu naplňuje.

V době mého největšího pracovního přepětí, které trvalo něco přes jeden rok, se mi běžně stávalo, že jsem až do čtyř hodin odpoledne vůbec nic nevypila ani nesnědla, tedy kromě snídaně, kterou jsem se už v mládí naučila nevynechávat a držím se toho celý život. Zato na sport a víceméně na veškerý pohyb jsem úplně rezignovala. Prostě nebyl čas. Syndrom vyhoření i metody jeho

léčby jsem sice znala z dob studia psychologie i z různých odborných studií a pochopitelně i ze své praxe, ale v té době by mě rozhodně nenapadlo, že bych k němu mohla mít nakročeno i já.

Vyhoření přitom nikdy nepřichází bez varování, tělo začne vysílat výstražné signály už dlouho před jeho vypuknutím. U mě to byly mimo jiné právě případy, kdy jsem začínala zapomínat: vynechávala mi krátkodobá paměť, na což jsem do té doby nebyla zvyklá. Ale nepřikládala jsem tomu větší význam, prostě jsem si občas všimla, že jsem trochu zapomnětlivá. Věděla jsem, že toho mám moc, ale mé pracovní vytížení mě motivovalo k ještě větším výkonům, brala jsem to jako výzvu k překonání svých hranic. V mládí jsem aktivně sportovala, později jsem studovala trenérství na fakultě tělesné výchovy a sportu, dokud mi další studium nepřerušil vážný úraz. Ale ta mentalita sportovce mi už zůstala, ta soutěživost, bojovnost a intenzivní snaha stále se zlepšovat. Přidat v tréninku znamenalo být lepší a silnější a vytrvalejší a já si tenhle sportovní přístup držela i v práci. Což byla chyba.

Ten lednový výpadek paměti se naštěstí ukázal být jen krátkodobou epizodou a nerozrostl se v trvalé zdravotní následky. Ale pochopila jsem, že mi tím můj organismus velmi jasně a rázně sdělil, že musím okamžitě přehodnotit celý svůj přístup k životu. Hned druhý den jsem skončila s prací. Všechny své úkoly jsem někomu předala. Najednou to šlo. Pravda, v té době už to bylo naštěstí

o něco jednodušší, protože manželův software se už stihl na trhu etablovat a začal sklízet úspěchy. Nejtěžší dřina byla za námi. Můj syndrom vyhoření tak měl povahu zpětného psychosomatického rázu: nepřišel v době nejvyššího vypětí, ale ve chvíli, kdy se situace již částečně uklidnila. To je velmi běžný jev. Mnozí mí dnešní klienti mi líčí, jak o dovolených první dny obvykle proleží s nějakou nemocí, například s virózou. Má to tentýž důvod: jejich tělo dostalo konečně trochu klidu a teď se vzpamatovává z předchozích stresů.

Poté, co jsem skončila s prací, jsem si naordinovala klasickou terapii pro syndrom vyhoření. To znamená, že jsem na čas přešla na životní styl, který byl pravým opakem toho dosavadního. Během několika dnů jsem si zařídila měsíční pobyt na Novém Zélandu. Zatímco u nás byl leden, tedy zima, já jsem odletěla do tepla. Zatímco v Česku jsem hovořila od rána do večera česky, na Novém Zélandu jsem musela komunikovat výhradně anglicky. Zatímco v Česku jsem žila ve velkoměstě, na Novém Zélandu jsem si vybrala malou obec v horách. Zatímco v Česku jsem za rok běžně najezdila čtyřicet tisíc kilometrů, na Novém Zélandu jsem se řízení auta po celý pobyt důsledně vyhýbala. Místo toho jsem si koupila kolo. Počítač jsem s sebou měla, ale otevírala jsem ho, jen když jsem se potřebovala přes Skype spojit s rodinou. Zato otevírat a řešit e-maily jsem si úplně zakázala.

Jediné, čeho jsem se na Novém Zélandu bála, byla samota, protože té by se měl člověk v mém tehdejšímu stavu

vyhoření vyhnout. I to se však rychle vyřešilo – zařídila jsem si studium angličtiny v tamní jazykové škole a přes ni jsem si zajistila ubytování u místních lidí. Měla jsem jedinou podmínku, a to, aby s mou novozélandskou hostitelskou rodinou nebydlely děti, protože jsem věděla, že by to ve mně vyvolávalo vzpomínky na mé vlastní syny a stýskalo by se mi. Dostala jsem se tak do domácnosti postarších Australanů, kteří se přistěhovali na Nový Zéland za svými dospělými dětmi, které již bydlely ve vlastním i se svými rodinami. Pro tento manželský pár byl Nový Zéland stejně jako pro mě novou a dosud nepoznanou zemí, a tak jsme občas vyrazili společně na výlety, občas mě učili chytat v mořských zálivech ryby. Společné bydlení rychle přerostlo v přátelství, které mi od obávaného pocitu samoty výrazně pomohlo. Další přátele jsem si našla v jazykové škole.

Vesměs šlo o lidi mého věku z různých koutů světa a ukázalo se, že se tu mnozí z nich ocitli z velmi podobných důvodů jako já. Jen první týden školy jsem ještě nedokázala být moc společenská. Byla jsem pořád ještě psychicky i fyzicky příliš unavená. Zatímco si ostatní z mé skupiny studentů užívali bujarých večírků, mně se chtělo pořád jenom spát a většinu těch prvních dnů jsem usínala, ještě když bylo nad horami světlo. Každopádně mohu říct, že ten čas strávený na Novém Zélandu byl můj nejkrásnější pobyt v zahraničí. A to jsem tam původně jela jenom na terapii.

## PŘÍCHOD ÉTERICKÉ ŽENY

Když jsem se z Nového Zélandu vrátila, doznívaly ještě nějaké mediální akce spojené s manžellovým byznysem. Jedna se konala v klubu České manažerské asociace. Měla jsem tam vystoupit. Když mi moderátor předával mikrofon, představil mě jako „éterickou Ivu Moravcovou“. Nejprve jsem se tomu přívlastku smála, ale později mi došlo, že jsem se v očích lidí ze svého okolí skutečně změnila: že se na mně ten restart na Novém Zélandu viditelně podepsal a přidal mi určitou jemnost a klid. Každopádně, ten výstup na akci České manažerské asociace byl jednou z mých posledních prací, které jsem pro manželovu společnost vykonala. Věděla jsem, že si už nemůžu dovolit dál sedět na dvou židlích, a tak jsem se do jeho firmy už nevrátila, pokračovala jsem pouze ve své psychologické praxi. Moje firma sice po tom mém vyhoření a přes měsíc trvajícím restartu nefungovala úplně ideálně, ale nebylo to nic, co by se nedalo napravit.

Samozřejmě jsem přitom nechtěla spadnout do předchozího šíleného pracovního koloběhu. Syndrom vyhoření donutí člověka zamyslet se nad plánováním času a práce. A nad přístupem ke světu. Dříve jsem se snažila každému, kdo po mně něco chtěl, v co nejkratším čase beze zbytku vyhovět. Po restartu jsem si ověřila, že rychlé střídání koncentrace na různé druhy úkolů bere člověku obrovské množství psychické energie. A tak jsem si rozvrhla denní pracovní program na hodiny, kdy se věnuji



e-mailům, a na hodiny, kdy telefonuji, na dobu, kdy přijímám návštěvy klientů, a na dobu, kdy například vypracovávám znalecké posudky. A tak dále. A toto rozdělení práce se snažím striktně dodržovat.

Že se z mnohých z nás stávají otroci moderních technologií, je známá věc. Ale není to nevyhnutelnost. Mobil nám přece velmi spolehlivě ukáže, od koho máme nepřijatý hovor, a umožňuje nám zavolat dotyčnému zpátky ve chvíli, kdy se nám to hodí. Tak proč toho nevyužívat? I drtivá většina zpráv a e-mailů může pár hodin počkat, aniž by se zhroutil svět. Také jsem si v jednání s klienty nastavila zdravou míru asertivity. Mnozí lidé vám řeknou, že takový přístup není ke klientům vstřícný, ale já s tím nesouhlasím. Nemáte přece povinnost být komukoli pořád po ruce, nonstop na příjmu, pokud tedy nejste zrovna zaměstnanci záchranné služby nebo hasiči, jinými slovy, pokud být neustále na příjmu nemáte přímo v popisu práce. A věřte, že většina profesí to v popisu práce nemá.

Po příjezdu z Nového Zélandu jsem zase začala sportovat a s manželem jsme zavedli zvyk vyjíždět pravidelně o víkendech za Prahu do přírody, kde vypínáme veškeré myšlenky na práci. Zatímco dříve jsem většinu večerů končila utrmácená u televize, teď jsem začala chodit dříve spát a před usnutím si čtu. Zároveň jsem začala brát skutečně vážně svoji životosprávu a zvykla si na určité rituály, které mi připomínaly, že mám jíst a pít. Některé jsou velmi prosté, třeba si ráno připravuji jídlo do

krabiček na celý pracovní den. Může se vám to zdát směšné a banální, ale hodně vytížený člověk na takové základní potřeby zkrátka zapomíná, stejně jako jsem na ně dříve zapomínala já. Dalším rituálem je to, že po večeri už nikdy nepracuji. Nanejvýš napíšu jeden dva maily, ale rozhodně už neřeším žádné velké projekty.

A v neposlední řadě mi můj velký životní restart připomněl, že před kariérou má přednost rodina a před rolí podnikatelky role mámy. Tehdy v roce 2010 byli oba mí synové už dost samostatní, a tak i můj odlet k protinožcům a měsíční absenci přijali bez problémů, ten starší za mnou pak dokonce na poslední dva týdny přiletěl a zůstal na Novém Zélandu půl roku studovat. Víím, že mou největší chybou bylo vkládat téměř veškerou energii a pozornost do práce a kariéry a vše ostatní včetně rodiny i vlastního zdraví odklánět na druhou kolej. Takto člověk objektivně nemůže žít fyzicky ani psychicky správně. Ale ze všeho nejtěžší je si to uvědomit.

To je tedy stručný příběh mé osobní krize, která mi změnila život. K lepšímu. Navíc mě osobní zkušenost donutila, abych se začala syndromem vyhoření opravdu nadstandardně důkladně zabývat. A z hlediska své profese vlastně můžu říct, že se to stalo právě včas, protože mi poté začali chodit do ordinace další a další lidé, které syndrom vyhoření postihl. Je to fenomén, který je v posledních letech rozhodně na vzestupu a postihuje stále více lidí. A proto vznikla tato kniha. Najdete v ní deset kapitol, které poskytují základní návod, jak syndromu

vyhoření předejít, jak poznat jeho první příznaky a co dělat, pokud vás postihne. A za každou kapitolou následuje jako příklad z praxe příběh jedné zajímavé a úspěšné osobnosti, který onu kapitolu volně doplňuje a ilustruje. Strídají se v nich osobnosti známé s osobnostmi, které byly mými klienty a přály si zůstat v anonymitě. Jsou tam lidé, kteří syndromem vyhoření prošli, i lidé, kteří se mu dokáží vyhýbat i přesto, že jsou mimořádně úspěšní a poměrně hodně vytiženi. Příběhy mají formu rozhovoru, což v případě mých klientů znamenalo, že jsem musela použít jistou autorskou licenci a ptát se jich na projevy jejich problémů a na průběh terapie, zkrátka předstírat, že neznám něco, u čeho jsem asistovala coby odborná terapeutka, a že příhody, které jsem s nimi prožívala, mi nejsou známé. Ale bez této autorské licence bych vám jejich příběhy a cesty ven z životních krizí nemohla popsat.

Doufám, že vás tato kniha bude bavit a zároveň vám přinese rady, díky kterým se do podobných krizí jednou sami nedostanete.