

**Najděte rovnováhu  
a získajte zpět svou energii**



**EMILY BALLESTEROS**

## LÉK PROTI VYHOŘENÍ

Najděte rovnováhu a získajte zpět svou energii  
Emily Ballesteros

### THE CURE FOR BURNOUT

Copyright © 2024 by Emily Ballesteros  
Published by arrangement with Folio Literary Management, LLC.

Překlad: Tomáš Bíla

Sazba: Magdaléna Šrailová

Návrh obálky dle originálu: Magdaléna Šrailová

Obálka: Tereza Švarcová, Veronika Vondrová

Fotografie autorky na obálce: Mckayla Seiber

Jazyková korektura: Martina Antlová Duchoslavová

Odpovědná redaktorka: Hana Cvrčková

Tisk: FINIDR, s.r.o.



Vydalo Nakladatelství Audiolibrix  
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6  
v roce 2026 jako svou 66. publikaci  
První vydání

Přípomínky: [audiolibrix.cz/pripominky](https://audiolibrix.cz/pripominky)  
Detail titulu: [audiolibrix.cz/lek-proti-vyhoreni](https://audiolibrix.cz/lek-proti-vyhoreni)  
Objednávky knih: [audiolibrix.cz/objednavky](https://audiolibrix.cz/objednavky)

Při diskusi o knize použijte hashtag #lekprotivyhoreni  
Kniha je dostupná také jako audiokniha  
na [audiolibrix.cz/lek-proti-vyhoreni](https://audiolibrix.cz/lek-proti-vyhoreni)

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2026  
Všechna práva vyhrazena  
[audiolibrix.cz/nakladatelstvi](https://audiolibrix.cz/nakladatelstvi)

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována  
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem  
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88494-87-4 (paperback)  
ISBN 978-80-88494-88-1 (epub)  
ISBN 978-80-88494-89-8 (pdf)

*Mým rodičům, kteří mě neochvějně podporovali při každém  
netradičním kroku v mé kariéře.*

# OBSAH

ÚVOD: JAK SE ODRAZIT ODE DNA	9
<b>ČÁST I: VYHOŘENÍ V MODERNÍ DOBĚ</b>	
KAPITOLA 1: JAK V HOŘÍCÍM SVĚTĚ POZNAT, ŽE JSME VYHOŘELÍ	29
KAPITOLA 2: TŘI TYPY VYHOŘENÍ	45
<b>ČÁST II: PĚT PILÍŘŮ ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ</b>	
KAPITOLA 3: DUŠEVNÍ NASTAVENÍ	77
KAPITOLA 4: PÉČE O SEBE SAMA	121
KAPITOLA 5: HOSPODAŘENÍ S ČASEM	165
KAPITOLA 6: HRANICE	207
KAPITOLA 7: ZVLÁDÁNÍ STRESU	267
<b>ČÁST III: JAK SI ZNOVU ZAČÍT UŽÍVAT ŽIVOTA</b>	
KAPITOLA 8: KDY ODEJÍT	307
KAPITOLA 9: JAK DO SVÉHO ŽIVOTA VRÁTIT ROVNOVÁHU (HNED TEĎ!)	319
PODĚKOVÁNÍ	331
POZNÁMKY	335
O AUTORCE	365

## JAK SE ODRAZIT ODE DNA

Jednoho mrazivého rána jsem se mezi regály v lékárně Walgreens v centru Chicaga konečně odhodlala spolknout pýchu a zavolat rodičům. S popotahováním a slzami v očích jsem jim řekla, že nemůžu dál. Už dva roky jsem měla pocit, že můj život je jenom nekonečný seznam úkolů. Od slunce východu do slunce západu jsem přebíhala od jedné povinnosti ke druhé a pořád jsem měla pocit, že toho nedělám dost. (Když se začnete *těšit* na migrénu, je jasné, že je něco špatně. Když jsem se ale probudila s hlavou jako střepek a s pocitem, že mě někdo bodá do oka, přinášelo mi to i určitý pocit úlevy. Ležet na studené podlaze v koupelně a soustředit se jen na to, abych bolestí nezvracela, zároveň znamenalo, že si aspoň na chvíli odpočinu od svého nabitého programu.) Rozplakat se v lékárně a snášet užaslé pohledy kolemjdoucích pro mě byl nový osobní rekord; tak hluboko jsem ještě nikdy neklesla. Byla jsem na tom opravdu hodně špatně. Chtěla jsem dát výpověď v práci, vykašlat se na školu, nechat celé to sychravé peklo zvané

Středo západ za zády a jednoduše... zmizet. „Ne na dlouho,“ ujišťovala jsem rodiče.

## ZÁPLAVA ŠPATNÝCH ZNAMENÍ

Jestli to ještě nevíte, tak pocit, že chcete od všeho utéct, je dost zásadním varovným signálem.

Už dva roky jsem jela jen na výpary. Byla jsem sice na mém začátku své pracovní kariéry, ale už jsem si připadala neuvěřitelně vyčerpaná. Rozhodně to nebyl ten bezstarostný a svobodný život po dvacítce, o kterém všichni básnili. Každé ráno v šest, sotva mi zazvonil budík, se mi srdce sevřelo hrůzou při pomýšlení, co všechno musím ten den udělat. Vyhrabala jsem se z postele, hodila na sebe jeden ze svých pomačkaných kostýmů a vyrazila, často v mrazech, na kilometr a půl vzdálené nádraží. S prázdnýma očima, výrazem zombie a kručícím žaludkem jsem bezmyšlenkovitě kráčela s promrzlýma nohama.

Hodinu a půl dlouhou cestu do práce jsem kromě rozmazávání make-upu po opuchlém obličejí věnovala četbě materiálů k postgraduálnímu studiu. V práci jsem se chovala jako klasický „zavděčovač“ a úplně jsem ignorovala své vlastní potřeby. Měla jsem pocit, že nemám právo si vůči nikomu vymezovat hranice, takže jsem kývla na každý požadavek bez ohledu na to, kdo za mnou přišel a co po mně chtěl. Od rána do večera jsem běhala po poradách, působila ve výbořech, o kterých jsem ani nevěděla, že je naše společnost má, dobrovolně jsem na sebe brala povinnosti, které nikdo jiný nechtěl – to všechno jen proto, abych všem dokázala, že je na

mě spolehnutí. Chtěla jsem se prosadit, chtěla jsem udělat kariéru, a především jsem chtěla, aby mě všichni měli *rádi*. Kvůli tomu jsem se soustředila především na svou výkonnost – zdraví, vztahy, osobní život a zájmy musely jít stranou. V tom, co jsem dělala, se mi dařilo skvěle, ale nebylo to zadarmo.

Každý večer jsem se vracela do města a sprintovala (ve sněhulích, což rozhodně nemůžu doporučit) na šestou do školy. Na přednášce jsem – k smrti vyčerpaná a v podstatě překvapená, že den ještě neskončil – zapojila své poslední dvě mozkové buňky a dělala si poznámky. Po vyučování jsem absolvovala pěší pochod domů, připravila si polévku z pytlíku, chvíli studovala a pak šla do postele s telefonem v ruce a s obavami, co mě čeká ráno.

V *ideálním* případě bych měla aspoň o víkendů volno na to, abych si trochu odpočinula. Jenže já místo toho vyslyšela své výčitky svědomí (a požadavky jiných lidí) a nechala se o odpočinek připravit. Přátelé a známí mě s těmi nejlepšími úmysly zvali na oslavy po celém městě a já nevěděla, jak říct ne, aniž bych se jich dotkla, a tak jsem souhlasila a tiše doufala, že si odpočinu jindy. (Hádáte správně: Neodpočinula.) Jakkoli jsem si každého takového pozvání vážila, na druhou stranu mi připadalo jako přítěž, protože bych místo toho mohla být doma a vyspat se. A to vůbec nemluvím o tom, že bych byla ráda chodila do posilovny, užívala si mládí nebo si jen tak pro radost četla; místo toho jsem děkovala pánubohu, že jsem přežila další týden. Po celá léta pro mě každý den, ať už byl dobrý, nebo špatný, byl především *rušný* den.

Jakkoli mě však představa každého dalšího dne naplňovala hrůzou, zvenčí to vypadalo, že se mi daří skvěle. Pracovala jsem v oboru, který mě zajímal (firemní školení a rozvoj),

a byla jsem na dobré cestě získat magisterský titul v oboru pracovní psychologie. V zájmu vlastního úspěchu jsem si svůj rozvrh naplnila k prasknutí a díky tomu jsem vedla život, který na papíře vypadal skvěle. Připadala jsem si jako kachna: nad hladinou zdánlivě nehybná, ale pod ní jsem šlapala vodu jako divá, abych se pohnula z místa. Ale ta zkušenost mě naučila, že **nezáleží na tom, jak váš život vypadá, ale jak se v něm cítíte**. A já se cítila mizerně.

## JAK JSEM SE DOSTALA K VYHOŘENÍ

Toho zimního dne mi rodiče (oba zastánci upřímné výchovy bez příkras) řekli, že jsem silná, že je to jen dočasné a že musím vydržet. Samozřejmě by mi v tu chvíli bylo milejší, kdyby řekli něco ve smyslu: „Nedělej si s tím starosti, prostě to nech být a my tě budeme finančně podporovat navždy.“ Ale jejich slova mi pomohla vrátit se do reality a uvědomit si, že jsem to já, a jenom já, kdo tenhle volný pád může zastavit. Nemělo smysl čekat, že to někdo udělá za mě. Věřila jsem jim, když říkali, že to zvládnou, ale zároveň jsem měla co dělat, abych se udržela nad vodou. Byla jsem ochotná pokračovat, ale věděla jsem, že nemůžu pokračovat stejným způsobem jako dřív. Už jsem vlastnímu vyhoření nemohla jen nečinně přihlížet. Přecházíš si tu a tam nějaký článek o pracovním stresu nebo únavě mi vůbec nepomáhalo. Potřebovala jsem řešení, a tak jsem se rozhodla, že si ho vytvořím sama. Utřela jsem slzy, řekla rodičům, že je mám ráda, koupila jsem si nudlovou polévku a vyrazila domů. Věděla jsem, že je to začátek něčeho nového, ale ten večer jsem se potřebovala jen zachumlat pod deku, najíst se a jít brzy spát.

Po důkladné analýze všeho, co se mi v poslední době dělo (od „nočních můr o práci“ až po „pláč kvůli poradě“), jsem pochopila, že dlouhodobé psychické a fyzické vyčerpání u mě skutečně vyvolalo syndrom vyhoření. Měla jsem všechny příznaky: Byla jsem letargická, permanentně vystresovaná a netečná vůči věcem, které by mi normálně přinášely radost. Už dříve jsem bývala vyčerpaná (před závěrečnými zkouškami, během náročného období v práci, když jsem se vyrovnávala s osobními tragédiemi), ale nikdy dříve to nebylo tohle beznadějné vyčerpání, které zdánlivě nemělo konce. Kulturní a vědecké souvislosti vyhoření probereme později, spolu s konstelací dalších faktorů, které k němu přispívají, ale je třeba říct, že mi tehdy mé „vyhoření“ připadalo jen jako jeden těžký den za druhým.

Zpočátku nebylo snadné brát svůj stav vážně, protože se zdálo, že všichni kolem mě ho pociťují také. Nebylo to jen obvyklé, bylo to i... *trendy*. Posadte se do jakéhokoli baru a během deseti minut uslyšíte, jak se lidé navzájem předhánějí, kdo je víc přepracovaný a vyčerpaný: „Už roky nevím, co to je v klidu se naobědvat.“ „Když mám štěstí, dostanu se z kanceláře kolem sedmé večer.“ „Kdybych si vzal dovolenou, celé oddělení by se zhroutilo.“ Většina lidí má tendenci své utrpení normalizovat.

V týdnech, které následovaly po mém zoufalém telefonátu, jsem se začala vyptávat známých, zejména lidí, které jsem obdivovala, jak zvládají svůj náročný život a jak se vyhýbají dlouhodobému vyčerpání. Dočkala jsem se však jenom nechápavých pohledů, rozpačitého smíchu nebo nepřesvědčivých frází. Protože jsem pracovala v oblasti profesního rozvoje, nepochybovala jsem o tom, že se tímto problémem

už *někdo* zabýval a že *někde* musí existovat jednoduché a snadno použitelné řešení. Začala jsem pátrat na internetu, ale nacházela jsem jenom zastaralé webové stránky. Projela jsem sociální sítě a nenašla tam nic uspokojivého, jen jsem si vypěstovala hluboký odpor k radám meditovat nebo zkusit jógu. (Nic proti nim, ale já osobně s těmito praktikami vůbec nesouzním. Což je můj pokus slušně vyjádřit, že mě vytácejí.)

Zdroje, které jsem našla, neodpovídaly potřebám dnešních zaměstnanců ve virtuálním světě (například radily „nenosit si práci domů“ bez jasného návodu, jak ji nechat za dveřmi v době, kdy máme mobilní telefon prakticky přirostlý k ruce), byly plné samozřejmostí (dostatek spánku) nebo doporučovaly něco z programu vyškrtnout. Dát výpověď. Přerušit studium. Nemilosrdně říkat „ne“ na nové příležitosti. Jenže můj problém spočíval v tom, že jsem *chtěla* pokračovat ve všem, co jsem dělala. Měla jsem ráda své kolegy a svou práci; studium bylo zajímavé, a navíc jsem chtěla ten titul. Každá součást mého programu mě sama o sobě naplňovala, takže jsem se žádné z nich nemínila vzdát. Ale dohromady toho zkrátka bylo příliš mnoho na to, aby se to dalo stíhat. Na konci každého dne **jsem nestála o jiný život ani jiné cíle; jen jsem si přála, aby to nebylo tak těžké. Chtěla jsem dál dělat to, co jsem dělala, aniž bych měla pocit, že mě to totálně vyčerpává.**

Když narazím na problém, mou první reakcí bývá snaha ho dopodrobna rozebrat. Pro začátek jsem si tedy promluvila s řadou podobně vyhořelých lidí o jejich problémech a o tom, co by jim pomohlo. Po mnoha obsáhlých rozhovorech jsem se ponořila do výzkumu o zvládnání vyhoření a začaly se

objevovat vzorce a řešení. Pořád dokola se objevovala určitá témata – duševní nastavení, péče o sebe sama, hospodaření s časem, nastavení osobních hranic, zvládání stresu –, která buď pomáhají vyhoření předcházet, nebo nás vůči němu činí náchylnějšími. Rozhodla jsem se tedy, že budu sama sobě pokusným králíkem. Když jsem se tímto tématem začala zabývat, zatím jsem ze svého nabitého programu nic nevypustila, takže času bylo ještě méně. Měla jsem ideální příležitost zjistit, zda úpravy v některé z těchto oblastí mohou v mém životě skutečně něco změnit.

Stručně řečeno: Změnily. Díky opatřením, která najdete v této knize, jsem zaznamenala dramatické zlepšení kvality svého osobního i pracovního života, a to i navzdory tomu, že jsem si technicky přibrala práci *navíc*. (Zlepšil se i život mých rodičů, kteří už ke své velké úlevě nemuseli řešit další uplakané telefonáty z lékárny.) V první řadě jsem upřímně zhodnotila své možnosti a omezila všechny nepodstatné aktivity. Stanovala jsem si nezbytné osobní a profesní hranice. Zapracovala jsem na zvládání stresu – a tím myslím, že jsem poprvé v životě začala se stresem soustavně pracovat. A vytvořila jsem si realistický plán péče o sebe sama. Všichni víme, že takové věci jsou prospěšné i každá zvlášť, ale nikdy jsem je neviděla propojené dohromady v jednu ucelenou metodu a sama jsem je také nikdy nepoužívala všechny společně. Během několika měsíců jsem pozorovala, že už nejsem tak roztěkaná a lépe se soustředím. Cítila jsem se méně provinile kvůli tomu, že jsem na něco řekla ne, a mnohem více jsem si užívala věci, na které jsem říkala ano. Měla jsem pocit, že mám svůj život opět pod kontrolou. Už jsem tak často nemívala migrény. Změna nenastala přes noc a vyžadovala hodně úsilí a nemilosrdné

rozhodování, ale za každou nelehkou změnu a vypjatý rozhovor to stálo. A to všechno mě přivedlo k otázce: Mohla by tato kombinace nástrojů pomoci i ostatním lidem?

Zdálo se mi, že ano. Abych si svou teorii ověřila, začala jsem budovat program osobního koučinku. Individuální přístup je zpravidla nejspolehlivějším způsobem, jak otestovat metodiku, zajistit výsledky a získat přímou zpětnou vazbu. Jako základ mi posloužila vlastní zkušenost s vyhořením a nástroje, které jsem v boji proti němu použila. Jediná možnost, jak ověřit, zda něco bude fungovat, je vyzkoušet to na vlastní kůži. Jakmile klienti, kteří prošli mým programem, začali hlásit konzistentní výsledky, přišel čas rozhlásit dobrou zprávu o vítězství nad vyhořením na sociálních sítích.

A tenhle okamžik nastal za pět minut dvanáct. Krátce poté, co jsem na internetu začala sdílet obsah o vyhoření, zasáhla celý svět pandemie covidu-19. Jedním z jejích nepříznivých důsledků byla i rekordně vysoká úroveň stresu u zaměstnanců, která v roce 2020 celosvětově dosáhla 38 procent a v letech 2021 a 2022 se vyšplhala ještě výše.<sup>1, 2</sup> Není divu, že v době, kdy 44 procent zaměstnanců uvádělo, že stres na pracovišti pocítují každý den, zájem o lék proti vyhoření prudce vzrostl a nadále roste.<sup>3</sup>

O tom, že tento problém neustále narůstá, svědčil můj nabížený diář, přeplněná e-mailová schránka i rostoucí počet sledujících na sociálních sítích. Když pandemie vrcholila, moje platforma na TikToku se během jednoho měsíce rozrostla z několika tisíc na sto tisíc sledujících. Po mém koučování byla tak velká poptávka, že už nedávalo smysl šířit mé metody ve formátu „jeden na jednoho“. Abych oslovila co nejvíce lidí, vytvořila jsem školení o zvládnání vyhoření, které jsem mohla

nabídnout větším skupinám. Dnes mám tu čest pořádat toto školení ve firmách jako Pepsi, Nickelodeon, Thermo Fisher, PayPal a mnoho dalších. A i na těchto školeních se mezi těmi nejúspěšnějšími, nejvýše postavenými lidmi, jaké si dokážete představit, občas najde někdo, kdo se zeptá: „Jak mám lidem vysvětlit, že po sedmé večer už nejsem k dispozici?“ Protože vyhoření si nevybírám. Může postihnout kohokoli – v jakémkoli oboru a na jakékoli pozici – a donutit ho, aby ve prospěch většího výkonu slevil z kvality vlastního života.

## VYHOŘENÍ? V DNEŠNÍM SVĚTĚ? JAK ORIGINÁLNÍ.

Pandemie covidu-19 udělala i ze syndromu vyhoření celosvětovou epidemii. Lidé museli čelit globální nejistotě, zhoršeným pracovním podmínkám, sociální izolaci a skličujícím zprávám na všech mediálních platformách. Zaměstnanci začali pochybovat o tom, jestli by je opravdu měl stresovat příval e-mailů, když někde jinde umírají lidé. Naráželi na všednost vlastních pracovních povinností tváří v tvář celosvětové tragédii. Tato kombinace stresorů vedla k hlubokému propadu národní úrovně duševního zdraví.\* Světová zdravotnická organizace zaznamenala v prvním roce pandemie celosvětový nárůst úzkosti a deprese o 25 %.

Všichni jsme si zničehonic museli začít budovat nový život a nikdo nevěděl, na jak dlouho to bude. Rodiče se snažili pracovat na dálku a zároveň se postarat o děti, které nemohly

---

\* Autorka mluví o USA, kde žije. (pozn. red.)

chodit do škol a školek. Bydlení se spolubydlícími zas komplikovalo to, že si každý z nich potřeboval doma zřídit i provizorní kancelář. Žáci se nemohli učit na závěrečné zkoušky a jejich sny o studiu na vysoké škole se pomalu, krůček po krůčku rozplývaly. Našli bychom milion různých způsobů, kterými se všední snaha zvládat stres přelévala do dlouhodobého pocitu vyhoření. Na konci roku 2021 téměř dvě třetiny odborníků uváděly, že tento pocit zaznamenaly.<sup>4</sup>

Pojem *vyhoření* už není vyhrazen jen zdravotníkům, kteří slouží čtyřiařicetihodinové směny, konzultantům pracujícím sto hodin týdně a účetním v období účetních uzávěrek. Dnes více než kdy jindy číhá téměř na každého z nás. Žádný ze zdrojů, na které jsem narazila – ať už jde o knihy zabývající se tímto tématem, nebo o Světovou zdravotnickou organizaci\* – neuvádí definici vyhoření, která by zohledňovala dnešní postpandemický svět, v němž je oddělení pracovního a osobního života těžší než kdy dřív.<sup>5</sup> Žijeme v době, kdy o sobě řada lidí prohlašuje, že spíše „bydlí v práci“, než že by „pracovali z domova“.

---

\* Světová zdravotnická organizace v jedenácté revizi Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-11) definuje syndrom vyhoření jako důsledek chronického stresu na pracovišti, který nebyl úspěšně zvládnut. Charakterizují jej tři aspekty: 1) pocit vyčerpání nebo úbytku energie; 2) zvýšený mentální odstup od dané práce nebo pocit negativismu či cynismu související s prací; 3) pocit neefektivnosti a neúspěšnosti. WHO dále uvádí, že vyhoření se týká jevů souvisejících konkrétně se zaměstnáním a nemělo by se používat k popisu zkušeností v jiných oblastech života. Definice této organizace je sice důležitá, ale nezohledňuje překrývání pracovního a osobního života, nebere v úvahu rodinné role jako poskytování neplacené péče, a nezahrnuje pocity neužitečnosti nebo hodnotového nesouladu, který může u některých lidí představovat výraznou součást toho, jak prožívají pocit vyhoření.

**Proto definuji vyhoření jako stav vyčerpání, stresu a nesouladu se směrem, kterým se náš život ubírá, přetrvávající po delší dobu.** Prvek nesouladu je důležitý, protože můžete vést život v tradičním smyslu velmi úspěšný, ale pokud vás absolutně nenaplnuje, může to vést k výskytu známek vyhoření.

Vyhoření zpravidla nemá jedinou příčinu, na kterou můžete ukázat prstem a napravit ji. **Vyhoření je smrt způsobená tím, že se tisíckrát pořežete o papír. Jsou to všechny ty drobnosti, které snižují kvalitu života, což postupem času vede k vyčerpání a nespokojenosti.** Jsou to rána ve stresu a spěchu, „dohánění práce“ pozdě večer a o víkendech, pocity viny, že jste po práci příliš unavení, než abyste se ve volném čase pustili do projektu, který jste si naplánovali, a společenská izolace pramenící z neustálého vyčerpání. Z takových drobných návyků se mohou stát velké problémy.

Syndrom vyhoření je spojován s mnoha zdravotními potížemi,<sup>6</sup> včetně poruch spánku, depresí, bolestí pohybového aparátu (zápěstí, krku a zad), kardiovaskulárních onemocnění, nezdravých změn v mozku<sup>7</sup>, cukrovky a oslabení imunitního systému. Je to tím, že pocit vyhoření vystavuje tělo i mysl neustálému stresu<sup>8</sup> a denně je zaplavuje hormony jako kortizol<sup>9</sup>, který je krátkodobě prospěšný, ale když v těle působí dlouhodobě, zvyšuje krevní tlak i hladinu cukru v krvi a způsobuje záněty. *Víme*, že když vyhoření budeme přehlížet, vybere si daň na našem těle, ale přesto nic neměníme.

Z krátkodobého hlediska dává smysl upřednostňovat zaměstnání. Chceme-li si vybudovat kariéru, zdá se nám nevyhnutelné rezignovat na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, dokud „neprorazíme“. Existují však přesvědčivé důkazy o tom, že právě udržování této rovnováhy vede k vyšší

produktivitě<sup>10</sup>, angažovanosti, loajalitě pracovníků a jejich spokojenosti<sup>11</sup>. Kariéra je maraton, nikoli sprint. A vyhoření není jen módním vedlejším produktem rostoucích nároků na zaměstnance nebo frajerským způsobem, jak říct: „Jsem unavený.“ Je to nesmírně závažný stav, který nás připravuje o řadu základních lidských potřeb.

Výzkumy ukazují, že zdravé vztahy mají pozitivní vliv na kvalitu našeho života.<sup>12</sup> Bylo zjištěno, že podpora někoho blízkého – ať už je to nejlepší kamarádka, kolega, kterého považujete za přítele, nebo vaše matka, které voláte každý den (jako já) – zmírňuje vyhoření a zvyšuje pocit spokojenosti.<sup>13</sup> Ale má to jeden háček: Věci, které nás prokazatelně chrání před vyhořením, jako je příjemné posezení s přáteli nebo fandění oblíbenému týmu, jsou přesně ty, o které nás vyhoření připravuje. Je to pořádně zamotané. Bohužel souvislost mezi vyčerpáním a izolací znamená, že ti, kdo se potýkají s vyčerpáním a vyhořením, se s velkou pravděpodobností budou spíš ještě více izolovat, než aby vyhledávali podporu svých blízkých.<sup>14</sup>

Boj proti vyhoření vyžaduje čas a energii na věci, které ho pomáhají zmírnit, jenomže člověk postižený tímto syndromem samozřejmě čas ani energii nemá. Se sílícím pocitem vyhoření se pochopitelně projevuje i úbytek osobního volna. Nemůžeme se naplno soustředit na své povinnosti a pak se divit, když od nich vzhlédneme a zjistíme, že všechno příjemné se z našeho života postupně vytratilo. Pokud budeme svůj čas a energii vynakládat na dosažení cílů, které nás nutí upozadovat vlastní zdraví, mezilidské vztahy a koníčky, jednoho dne se nám to vymstí.

## PŘEDEVŠÍM BUĎTE UPŘÍMNÍ SAMI K SOBĚ

Jak často si v duchu říkáte: *Na tohle nemám dost času?* Zanedbáváte věci, které vám kdysi přinášely radost, abyste se mohli věnovat práci? Vynecháváte kvůli práci oběd nebo u ní sedíte do noci, protože je to jediný čas, kdy po vás nikdo nic nechce? Anebo jste takoví, jako jsem bývala já, že nedokážete nikomu a na nic říct ne, takže se nakonec topíte s úsměvem na tváři, jenom aby si o vás nikdo nemyslel, že jste neschopní?

Možná jste se už dávno emočně odpojili (přepnuli na mentálního autopilota a od té doby jen „proplouváte“), abyste přežili tuto realitu, ale po čase jste si uvědomili, že jste ve skutečnosti zabředli ještě hlouběji do bažiny vyhoření. Možná jste zjistili, že ve vás práce každé ráno, o víkendech i na dovolené vyvolává pocit úzkosti. Když po vás někdo něco chce, máte sto chutí začít křičet: „Copak nevidíš, že nemám čas?“ Žádná „tichá rezignace“ – každou chvíli toužíte v práci hlasitě prásknout dveřmi. Někdy se dokonce přistihnete, že sníte o tom, že utečete úplně od všeho. (Slyšela jsem, že na Aljašce je v tomto ročním období krásně.) Pokud jste na tom hodně špatně, představujete si, jak zmizíte... aspoň na chvíli.

Možná nedovedete odmítat nové příležitosti a všechno, co máte na talíři, vám připadá nezbytné nebo je „poslední dobou“ v práci blázinec už tak dlouho, že si ani nevzpomínáte, kdy nebyl. Možná se z pocitu viny nutíte dělat věci pro druhé, i když na to nemáte energii, a vaší nejhorší noční můrou je to, že byste někoho měli odmítnout. Nebo se vám zdá, že jste „uvízlí“ na jednom místě, k plnění dlouhodobých závazků se musíte nutit a nic z toho, co máte před sebou, vás příliš neláká.

Bez ohledu na to, jak se u vás vyhoření projevuje, najdeme způsob, jak s ním můžete bojovat. Protože – a to nepřeháním – *na tom závisí kvalita celého vašeho života*. Jinak vás vyhoření připraví o všechny volný čas, poškodí vaše vztahy s druhými a podepíše se i na vašem fyzickém zdraví. Bez nadsázky vám ukradne nejlepší roky života tím, že budete celou dobu fungovat v režimu boje o přežití. Zničí vaše duševní zdraví a přivedí vám pocit vyčerpání a bezmoci ne nepodobný depresi.

Představte si, jak by vám bylo, kdybyste na sebe tolik *netlačili* a nesnažili se všechno zvládnout a všem se zavděčit; kdybyste měli volný čas a energii na věci, které máte rádi, a kdybyste se necítili provinile kvůli tomu, že si uděláte přestávku nebo si budete užívat volného času. O kolik příjemnější, pohodlnější a naplněnější by váš život byl, kdybyste se necítili neustále vyčerpání, vystresovaní nebo odpojení?

Vím, že zbavit se návyků, které vedou k vyhoření, je *těžké*. (Opravdu o tom vím své.) Ale prožít s tímto syndromem celé roky života je ještě těžší. Pracovat od nevidím do nevidím a nemít žádné hranice vám možná pomohlo ke slušné kariéře – tenhle svět miluje lidi ochotné upracovat se k smrti. **Náš svět nemá hranice v tom, co od vás může chtít, takže si sami musíte nastavit hranice v tom, co jste ochotni dávat.**

## KDYŽ TO NEZMĚNÍTE, TAK S TÍM SOUHLASÍTE

Všechno, co děláme od okamžiku, kdy se probudíme, až do chvíle, kdy večer zavřeme oči, je naše svobodné rozhodnutí. Jestli hned po probuzení vezmete do ruky telefon, jestli po odchodu

z kanceláře myslíte na práci, jestli si něco necháte líbit – *všechno!* Něco z toho je banální, něco prospěšné a něco vám škodí.

U této knihy budete mít pocit, že vás držím za ramena a (jemně) vámi třesu a ptám se: „Až se budeš ohlížet za svým životem, u čeho budeš litovat, že jsi to neudělal jinak?“ V tu chvíli asi nebudete chtít odpovědět, že vás mrzí, že jste víc nepracovali, nebyli členy desítek různých komisí a výborů nebo netrávili víc času s lidmi, kvůli kterým se cítíte spíš mizerně, než aby vám nabízeli svou podporu. Potom vám nastíním kroky, které můžete podniknout, aby váš život byl pokud možno klidný, naplněný a zvládnutelný. Řadu nástrojů, o kterých budeme mluvit, si ukážeme na příbězích mých skutečných klientů.\*

Abyste dokázali zmírnit svůj pocit vyhoření, předcházet mu do budoucna a nastolit ve svém životě rovnováhu, naučíte se rozpoznávat varovné signály vyhoření. Společně rozkryjeme spleť povahu syndromu vyhoření a zjistíme, jak vám jeho rozlišení na tři druhy pomůže rychle identifikovat změny, které byste měli provést. A seznámíme se s pěti pilíři zvládnutí vyhoření: duševním nastavením, péčí o sebe sama, hospodařením s časem, nastavením osobních hranic a zvládnutím stresu. Proti různým stresorům, se kterými se v životě setkáte, budou účinné různé kombinace těchto pěti oblastí, ale jejich zvládnutí vám umožní bránit kvalitu svého života před čímkoli, co by ji mohlo ohrozit.

Návrhy, které vám předložím, je možné přizpůsobit vašim konkrétním stresorům. Pokud si často říkáte: *Moje pracovní*

---

\* Jména klientů jsem změnila, ale podstata jejich příběhů zůstala zachována.

*zátěž je neúnosná*, ráda vás naučím, jak si nastavit hranice a hospodařit s časem. Pokud každému na setkání vykládáte, že pracujete s lidmi, se kterými je těžké vyjít, pojďme si promluvit o duševním nastavení a zvládnání stresu. Pokud každý týden začínáte s myšlenkou: *To jsem si o víkendu zas vůbec neodpočinula*, dovolte mi, abych vás seznámila s péčí o sebe sama a hospodařením s časem.

Moje metoda vám pomůže *hned teď* začít žít takový život, jaký chcete, a odvracet hrozby vyhoření, na které narazíte v budoucnu. Protože vyhoření je trvalý problém, je třeba se mu neustále bránit. V různých obdobích života se budete opírat o různé pilíře zvládnání vyhoření. Založte si pasáže, které vás oslovily, klidně si do knihy vpisujte poznámky – nechovejte se k ní, jako by byla něco vzácného. Zabydlete se na jejích stránkách, abyste se tu cítili dobře a mohli se v budoucnu co nejdříve dostat k radám, které vás oslovily.

Vaše povaha a životní situace jsou jedinečné. I pokud jde o používání těchto nástrojů, každý z nás má trochu jiné výchozí podmínky a zkušenosti. Důležité je všechno aspoň vyzkoušet. Pokud se vám něco nebude líbit, už to nikdy nemusíte dělat. To vám slibuji.

Pokud se vám při čtení této knihy někdy bude zdát, jako by byla o vás, je to tím, že jsem *byla ve vaší kůži*. Víím, jaké to je, když se vám život natolik vymkne z rukou, že ani nevíte, kde začít s nápravou – zvlášť když na to, jak vypadá zvenčí, slyšíte samou chválu, ale uvnitř jste příliš unavení, abyste se pokusili cokoli změnit.

Váš současný život je takový, jaký je, protože *vy* jste takový, jací jste. **Pokud chcete jiný život, budete se muset stát jinou verzí sebe sama.** Budete muset dělat věci jinak. Už víte,

jak váš život bude vypadat, pokud budete dál dělat to, co jste dělali dodnes – a vzhledem k tomu, že čtete tuto knihu, budu předpokládat, že s tím nejste úplně spokojeni. **Můžete provést pár nepříjemných změn, nebo můžete dál žít nepříjemným životem.** Pokud se rozhodnete pro první variantu, jsem tu, abych vás podpořila. Když jsem to zvládla já, zvládnete to taky.

**Každý si zaslouží život, do kterého se každé ráno rád probouzí. Přinejmenším si každý zaslouží život, do kterého se nebojí probudit.**