

Ekonomická krize a syndrom vyhoření

*Emilie Franková**

Úvod

Průzkum mezi manažery z více než 70 zemí, který realizoval The Korn/Ferry Institute¹ v září a říjnu r. 2008, ukázal, že v současném ekonomickém prostředí se hrozba mohutného propouštění stává realitou. I když v době průzkumu 47 % dotazovaných manažerů uvedlo, že jejich společnost stále najímá další pracovníky, 27% respondentů odpovědělo, že jejich firmy přestaly další pracovníky najímat a zbývajících 26 % manažerů uvedlo, že jejich společnost pracovníky propouští. Z výsledků citovaného průzkumu dále vyplývá, že masivní propouštění na světovém pracovním trhu v r. 2009 očekává 85 % vrcholových manažerů a více než tři čtvrtiny manažerů předpokládaly růst nezaměstnanosti už od čtvrtého čtvrtletí r. 2008 (Většina top manažerů čeká v roce 2009 masivní propouštění, 2008).

Také Česká republika je součástí globálního světa a „rozhodně není ostrůvkem klidu v rozbouraném moři finanční krize“ upozorňují Junek, Lucová a Šperkerová (2009) v týdeníku *Ekonom*. Podle jimi citovaného člena Národní ekonomické rady vlády (NERV)² Miroslava Zámečnicka se efekty krize, jejíž dopad na české podniky byl výrazně zaznamenán v posledních měsících r. 2008, nejvíce projeví v prvním pololetí r. 2009. Na listopadový meziroční propad průmyslové produkce a snížení počtu zaměstnaných osob (v listopadu 2008 meziročně o téměř 42 tisíc lidí) poukázal např. Korbel (2009). Mimo jiné zdůraznil, že pokud se stávající situace brzy nezmění k lepšímu, řada (dalších) firem v České republice začne propouštět.

Pesimistickou prognózu v rámci Evropské unie v kontextu silného propadu světové ekonomiky zmiňuje i podnikatelský týdeník *Profit* (Frantová, Martinovičová, Němeček, 2009) a také řada zpravodajských serverů. Např. zpravodajský server *Hospodářských novin iHNed.cz* ze dne 5. 2. 2009 uvádí, že hospodářské ochlazení v eurozóně způsobuje České republice větší problémy, než se čekalo (Podzimková, 2009).

V aktuálním období výrazných ekonomických problémů se mimo jiné i v souvislosti s očekávaným či reálným propouštěním pracovníků zvyšují nároky na odolnost manažerů a podnikatelů vůči zátěži. Nezbytnost zvýšeného uvolňování pracovníků, rostoucí negativní vliv existenčního i pracovního stresu a s tím spojené zvyšování požadavků na profesionální rozhodování a chování manažerů a podnikatelů může hladinu jejich chronického pracovního a životního stresu dále zvyšovat. Zejména ti manažeři a podnikatelé, kteří svou práci vnímají

* PhDr. Emilie Franková, Ph.D. – odborná asistentka; frankova@vse.cz; katedra psychologie a sociologie řízení, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze.

¹ The Korn/Ferry Institute se zabývá zkoumáním maximalizace lidského potenciálu a organizačního výkonu; zaměřuje se na nábor a rozvoj talentů a na zlepšení globálního lidského kapitálu v organizacích všech velikostí (http://www.kornferryinstitute.com/en/pub/about_us.cfm).

² NERV čili Národní ekonomická rada vlády je poradním orgánem vlády České republiky pro finanční a hospodářské otázky. Její členy jmenoval předseda vlády Mirek Topolánek dne 8. 1. 2009 (tisková zpráva vlády ČR z 8. 1. 2009; dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/8--1--2009:-premier-jmenoval-cleny-narodni-ekonomicke-rady-vlady-51466/>).

jako poslání, věnují se jí s velkým osobním nasazením a očekáváním a pociťují přitom vysokou zodpovědnost za osud řízené organizace či organizační jednotky a jejích pracovníků, mohou být ohroženi tzv. syndromem vyhoření.

Syndrom vyhoření

Charakteristika syndromu vyhoření a příčiny jeho vzniku

Syndrom vyhoření (angl. „*burn-out*“, též „*burn out*“ případně „*burnout*“ je vymezován jako **prožitek vyčerpání**, který provází řada příznaků především v oblasti psychické, částečně i v oblasti fyzické a sociální. U lidí postižených tímto syndromem jsou nápadné zejména projevy emočního a kognitivního opotřebení a vyčerpání a často i celková únava spojená s vnitřním odstupem od pracovních problémů a silným poklesem pracovní výkonnosti (Kebza, Šolcová, 2003; Kallwass, 2007 aj.).

Poprvé byl syndrom vyhoření (též syndrom vyhasnutí, vyprahlosti nebo vypálení) popsán v r. 1974 psychologem Herbertem Freudenbergerem. Ve své knize „*Burnout: The High Cost of High Achievement*“ definoval syndrom vyhoření především jako zánik motivace nebo incentiv (Herbert Freudenberger - Infoplease.com, 2009).

Zpočátku byl problém vyhoření identifikován u pracovníků ve zdravotnictví, avšak vyhoření postihuje nejen zdravotnický personál a personál sociálních služeb, ale také právníky, daňové poradce, manažery, učitele, terapeuty apod. Obecně lze říci, že se vyskytuje především u těch profesí, kde je klíčovou složkou pracovní činnosti práce s lidmi nebo alespoň kontakt s lidmi a které jsou na hodnocení těchto lidí závislé (Franková, 2008).

Klíčovým znakem syndromu vyhoření je **chronický stres** resp. jeho nedostatečné zvládnutí. Vyhořením je ohrožen zejména jedinec vykonávající profesi, pro kterou jsou charakteristické vysoké nároky na výkon, vysoká odpovědnost, závažné následky v případě chyby nebo omylu a žádná možnost delší úlevy od povinností a odpovědnosti, přičemž vykonávání takové profese bývá spojeno s velkým nasazením a pociťováním výkonu profese jako „poslání“ (Franková, 2008).

Syndrom vyhoření lze dnes považovat za obecně známý jev. V pracovní oblasti se vždy rozvíjí na určitém organizačním a pracovním pozadí. K němu patří nejen vykonávání profese s objektivně vyšším rizikem vzniku syndromu vyhoření, ale také řada nepříznivých pracovních jevů. K nejčastěji uváděným příčinám syndromu vyhoření patří konflikty sociálních rolí, přílišná očekávání na straně jedince i okolí, nedostatek autonomie a kompetenční nejasnosti v hierarchických strukturách, nadměrné množství práce ve spojení s příliš vysokým časovým tlakem, příliš vysoká nebo rostoucí odpovědnost, nedostatečná podpora ze strany nadřízených a organizace, vztahové konflikty, šikana apod. (Kallwas, 2007 aj.).

Zátěž spojená s těmito nepříznivými pracovními jevy však nevede k syndromu vyhoření sama o sobě. Syndrom vyhoření se rozvíjí až tehdy, když se různé formy vnější zátěže střetávají s osobnostně danými mezemi fyzických, duševních a duchovních schopností jedince a s jeho reálnými možnostmi ovlivňovat průběh a výsledky své pracovní činnosti (např. Kallwass, 2007).

Toto stanovisko zastávají i Buick a Thomas (2001), kteří v souvislosti s vyhořením hovoří o dlouhodobém pracovním stresu, kdy nároky pracovního místa přetěžují nebo překračují možnosti jedince.

Projevy a fáze syndromu vyhoření

Príznaky syndromu vyhoření jsou difúzní, nicméně typický je výrazný pocit únavy a přetíženosti, který je většinou doprovázen celou řadou různých psychosomatických obtíží zejména v oblasti trávicí soustavy, svalstva, srdce a krevního oběhu (např. Kallwas, 2007).

Stav vyhoření je výsledkem dlouhého pozvolného procesu, ve kterém můžeme rozpoznat několik vývojových fází:

Počáteční fáze syndromu vyhoření označovaná také jako nultá či iniciační fáze se ohlašuje varovnými signály, k nimž patří střídání období přílišné angažovanosti se stále delšími obdobími vyčerpanosti. Ohrožený jedinec pracuje co nejlépe, přesto má pocit, že požadavky na něho kladené není možné splnit a že jeho snaha není dostatečně ohodnocena. „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“ (Kallwas, 2007, s. 10).

Pokud jedinec nerozpozná nebo podcení signály počáteční fáze a včas neuplatní potřebná korektivní opatření, rozvíjejí se další fáze syndromu vyhoření. Dostavují se pocity pracovní nedostačivosti spolu s pocitem, že práce začíná ztrácet systém. Následují pocity úzkosti a velmi naléhavý pocit, že je třeba stále něco dělat, avšak výsledkem vypjaté aktivity jedince je chaotické chování bez konstruktivního efektu. Posléze nadměrná aktivita vymizí a vystřídá ji pocit opačný: „nemusím nic“. Dochází tak k výraznému snížení původní angažovanosti a ke ztrátě zájmu nejen o profesi, ale také o další stránky života, k agresivním nebo depresivním reakcím, k úbytku výkonnosti, motivace i kreativity, k celkovému emocionálnímu i sociálnímu zploštění, k pocitům zoufalství, beznaději a nakonec i k myšlenkám na sebevraždu (Kallwas, 2007).

Syndrom vyhoření a specifika manažerské práce

Vyhoření je ekonomicky nákladný a distres způsobující fenomén, který vede ke škodám jak u jednotlivců, tak i u organizací (Beating burn-out, 2002).

U manažerů se na dlouhodobém pracovním stresu a vyhoření podílí nutnost pracovat pod tlakem ekonomických imperativů, čelit chronickému nedostatku pracovních sil (a jiných zdrojů) a vysoké fluktuaci nebo naopak povinnost rozhodovat o propouštění pracovníků, která může být zvláště zatěžující zejména tehdy, když manažer s propouštěným pracovníkem dlouhodobě spolupracoval, navázal s ním i neformální vztah, zná jeho rodinnou situaci apod.

K dalším okolnostem podílejícím se na vyhoření manažerů patří kromě různých obtíží vztahujících se přímo k řízení a vedení lidí také dlouhá pracovní doba, fragmentace pracovní doby a narušování psychické koncentrace naléhavými požadavky, operativními činnostmi, problémy a konflikty, nekompetentní nadřízení, neúnosný časový tlak, neefektivní pracovní porady, neschopnost delegovat úkoly a pravomoci a snaha vše (často i opakovaně) kontrolovat, práce o víkendech a o dovolené, odklady čerpání dovolené, nedostatek kvalitního odpočinku až neschopnost relaxace a řada dalších včetně práce se spolupracovníky ohroženými nebo postiženými vyhořením.

Prevence syndromu vyhoření

Prevence vyhoření spočívá zejména v dosažení a udržování pracovní způsobilosti na úrovni odpovídající nárokům vykonávané práce a v relevantních pracovních dovednostech včetně rozvinutého sebepoznání a účinné sociální komunikace (Franková, 2008).

Mimořádně důležité je předejít vzniku prvních potíží, velký význam má však prevence i v počátečních fázích rozvoje syndromu, kdy ještě nedošlo k výraznému prohloubení a zmnožení potíží.

Pro účinnou prevenci je třeba uvědomit si **faktory chránící před vyhořením** a cíleně se ve svém pracovním i osobním životě zaměřovat na jejich implementaci a podporu.

K faktorům, které chrání před vyhořením, patří mimo jiné (Kebza, Šolcová, 2003):

- osobní kompetence spojené s pocitem dostatku vlastních schopností a dovedností ke zvládnutí nároků profese,
- optimismus,
- pracovní autonomie,
- optimální hospodaření s časem,
- asertivní typ chování³,
- sociální podpora (sdílení),
- pocit osobní pohody (tzv. „well-being“) popisovaný též jako dobrý pocit ze života, který zahrnuje životní spokojenost, pozitivní emoce a štěstí, k němuž mimo jiné patří být zdravý, vzdělaný a vychovaný a vykonávající uspokojující zaměstnání.

Důležitým ochranným faktorem je také pocit adekvátního uznání, t.j. adekvátního společenského a ekonomického hodnocení. Vyhoření lze popsat také jako ztrátu motivace způsobenou pocitem bezmoci ve smyslu být bez moci, t.j. bez možností danou situací změnit (Potter, 1997). A právě nedostatek uznání může původní motivaci (nadšení) pro práci zničit. Pro udržení resp. optimalizaci původně vysoké motivace jsou velmi důležité pozitivní důsledky dobře vykonané práce včetně uznání, kterého se jedinci dostává „zvenku“ - od kolegů, řízených a nadřízených pracovníků, ale také od zákazníků, dodavatelů i širší veřejnosti.

Možnosti zvládnutí vysoké zátěže

Manažeři a podnikatelé, kteří čelí vysokému pracovnímu zatížení, mají v této situaci možnost zaměřit se na opatření krátkodobá nebo dlouhodobá.

K opatřením krátkodobým, která lze uplatnit okamžitě, patří např. zaměření na vlastní mysl (změny a problémy vnímat jako výzvy, cíleně myslet na pozitivní stránky událostí, plně se soustředit na právě probíhající činnost aj.) a zaměření na vlastní tělo (dbát na dostatek pohybu a čerstvého vzduchu, kvalitně se stravovat, dodržovat pitný a spánkový režim apod.).

K opatřením dlouhodobým, která vyžadují čas, patří nácvik specifických relaxačních postupů (např. autogenní trénink) a jejich pravidelné praktikování, dále absolvování kurzů zaměřených na upevňování a rozvíjení manažerských dovedností (především v oblasti účinné mezilidské komunikace včetně argumentace a vyjednávání a řešení konfliktů). Také soustavná

³ Asertivní typ chování je chování, které je v souladu s potřebami daného jedince a současně respektuje potřeby druhých lidí, se kterými jedná a spolupracuje.

psychologická a psychoterapeutická pomoc, bez které se řešení výrazných psychických problémů vyvolaných nezvládnutou zátěží nebo rozvojem syndromu vyhoření mnohdy neobejde, znamená obvykle vyšší nároky na čas. Nenahraditelným přínosem je zde však odbornost a zkušenost terapeuta, díky níž je nakonec celková doba zvládání obtíží kratší, než kdyby postižený jedinec čelil zátěži a jejím následkům bez této odborné pomoci.

Závěr

V současném ekonomickém prostředí označovaném jako období globální ekonomické krize se v souvislosti s očekávaným či reálným propouštěním pracovníků zvyšují nároky na odolnost manažerů a podnikatelů vůči zátěži. Typická vysoká hladina jejich chronického pracovního stresu je tak dále zvyšována nezbytností a povinností zvýšeného uvolňování pracovníků.

A právě chronický stres resp. jeho nedostatečné zvládání je klíčovým znakem tzv. syndromu vyhoření, kterým jsou ohroženi zejména ti manažeři a podnikatelé, kteří svou práci vnímají jako poslání, věnují se jí s velkým osobním nasazením a očekáváním a pociťují přitom vysokou zodpovědnost za osud řízené organizace či organizační jednotky a jejich pracovníků.

V pracovní oblasti se syndrom vyhoření vždy rozvíjí na určitém organizačním a pracovním pozadí, avšak značný podíl na jeho vzniku a rozvoji mají také osobnostní charakteristiky daného jedince. Osobnostní předpoklady mohou podstatně přispívat k rozvoji syndromu anebo naopak mohou daného jedince před vyhořením chránit.

Prevence vyhoření spočívá zejména v dosažení a udržování pracovní způsobilosti a profesionálních dovedností na úrovni odpovídající nárokům vykonávané práce. K dalším ochranným faktorům, které by měl manažer či podnikatel znát, implementovat a podporovat u sebe i vedených pracovníků patří např. pracovní autonomie, optimální hospodaření s časem, sociální podpora a adekvátní společenské a ekonomické uznání.

K dalším možnostem zvládání vysoké zátěže patří celá řada opatření s různou náročností na čas a úsilí - od těch, které lze aplikovat okamžitě až k těm, které vyžadují více času i úsilí.

Důležitým poznatkem nejen z hlediska teorie, ale také z hlediska manažerské praxe je zjištění, že vyhoření je dlouhodobý pozvolný proces, kterému lze předejít. A právě v době ekonomické nestability, kdy hrozí zvýšené riziko příliš vysoké zátěže a vyhoření nejen u manažerů a podnikatelů, ale i jejich spolupracovníků, je žádoucí relevantní poznatky a doporučení ohledně zvládání zátěže více popularizovat. Zatím jsou totiž v centru pozornosti především ekonomické aspekty současné krize a její aktuální důsledky. Ekonomická krize má však významné dopady také na psychické, fyzické a sociální zdraví lidí. A tyto sociální důsledky, které se v plné míře projeví s určitým zpožděním a jsou jen obtížně vyčíslitelné, budou mít další nezanedbatelný ekonomický dopad.

Literatura

- [1] *Beating burn-out*. 2002: Human Resource Management International Digest, 2002, Vol. 10, No. 1, pp. 6-9.
- [2] Buick, I. - Thomas, M. 2001: *Why do middle managers in hotels burn out?* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2001, vol. 13, n. 6, pp. 304-309.
- [3] Franková, E. 2008: *SYNDROM VYHOŘENÍ – CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU*. In MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE NEW EUROPEAN CONDITIONS [CD-ROM]. Brno, CERM, 3 s., 2008.
- [4] Franková, E. 1996: *Manažerská psychologie*. Brno, PC-DIR, 1996.
- [5] Frantová, L. – Martinovičová, M. – Němeček, J. 2009: *Evropou obchází strašidlo recese*. Profit, 2009, roč. 20, č. 4, s. 10-15.
- [6] Herbert Freudenberger - Infoplease.com, c2009 [cit.2009-02-06]. Dostupné z : <<http://www.infoplease.com/ipa/A0781755.html>>.
- [7] Junek, A. – Lucová, M. – Šperkerová, M. A. 2009: *Bankrotové domino*. Ekonom, 2009, roč. LIII, č. 4, s. 16-21.
- [8] Kallwas, A. 2007: *Syndrom vyhoření*. Praha, Portál, 2007.
- [9] Kebza, V, Šolcová, I. 2003: *Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. Praha, SZÚ, 2003.
- [10] Korbel, P. 2009: *Listopadový sešup průmyslu*. Ekonom, 2009, roč. LIII, č. 3, s. 22-23.
- [11] Podzimková, Dina. *Zahraniční obchod jde ke dnu a česká ekonomika s ním*. [online]. c2009, poslední revize 5. 2. 2009 [cit.2009-02-06] . Dostupné z : <http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-33928340-001000_d-zahranicni-obchod-jde-ke-dnu-a-ceska-ekonomika-s-nim>.
- [12] Potter, B., A. 1997: *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: „pracovní vyhoření“ - příčiny a východiska*. Olomouc, Votobia, 1997.
- [13] *Většina top manažerů čeká v roce 2009 masivní propouštění* [online]. c2008 [cit.2009-02-06] . Dostupné z : <<http://www.novinky.cz/clanek/155559-vetsina-top-manazeru-ceka-v-roce-2009-masivni-propousteni.html>>.

Ekonomická krize a syndrom vyhoření

Emilie Franková

ABSTRAKT

Cílem tohoto příspěvku je poukázat na možné souvislosti mezi ekonomickou krizí a rozvojem syndromem vyhoření u manažerů a podnikatelů. Je charakterizováno současné ekonomické prostředí, popsán syndrom vyhoření a příčiny jeho vzniku, jeho projevy a fáze. Dále jsou prezentovány některé zvláštnosti manažerské práce, které se podílejí na rozvoji syndromu vyhoření. Pozornost je věnována také prevenci syndromu vyhoření včetně výčtu významných ochranných faktorů a aktivit, s jejichž pomocí mohou manažeři zmírnit hladinu pracovního stresu a zamezit rozvoji syndromu.

Klíčová slova: Ekonomická krize; Syndrom vyhoření; Prevence syndromu vyhoření; Možnosti zvládnutí vysoké zátěže.

Economic Crisis and Burn-out Syndrome

The aim of the paper is to show possible relations between an economic crisis and the development of burn-out syndrome in managers and entrepreneurs. The current economic environment is characterized, and burn-out syndrome is described as well as its possible causes, manifestations and stages. Further, several specific features of managerial jobs which contribute to the development of the burn-out syndrome are presented. The paper also provides information on the possible burn-out prevention including a list of significant protective factors and activities using which managers can lower the level of their work stress and thus prevent the development of the syndrome.

Key words: Economic crisis; Burn-out syndrome; Burn-out prevention; Ways to manage high workload.

JEL classification: M12