

# Syndrom vyhoření: změna paradigmatu

Časopis Lancet citoval nedávno průzkum, dle kterého neuvěřitelných 78 % lékařů v USA trpí syndromem vyhoření. V podobném průzkumu Britské lékařské asociace z roku 2019, téměř stejná čísla, je 80 % lékařů vystaveno vysokému nebo velmi vysokému riziku vyhoření (1), přičemž nejvíce ohroženi byli mladší lékaři ze všech skupin, následování kolegy z řad praktických lékařů. A pozor, syndrom se vyskytuje zejména mezi těmi, kteří ve svém povolání vykazují velkou míru osobního nasazení a empatie, tedy mezi „oddanými a angažovanými“ (2).

Samotný termín „burn-out“ se objevil v polovině 70. let a je symptomaticky vypůjčen ze slangu uživatelů drog. V současnosti se netýká jen lékařů z bohatých zemí, nýbrž skrytě, avšak raketově je rostoucí i u lékařů z nízké nebo středněpříjmových zemí z důvodu rychle rostoucích a nezvladatelných požadavků na lékařskou péči. Definic syndromu je řada, všechny nějak kombinují ztrátu energie, vyčerpání, zvýšení mentálního odstupů od práce, pocit cynismu či negativismu vůči pacientům, podrážděnost vůči všem, ztráta schopnosti se radovat, problémy se spánkem, ztráta/nárůst chuti k jídlu, úzkost z nadměrných požadavků.

Moje generace ještě byla vychována v tom, že lidé budou pracovat výrazně více, pokud je za

to čeká finanční odměna. Tak to dodnes funguje v nemocnicích i na lékařských fakultách. Kdo v oblasti výzkumu tvrdě pracuje, má výsledky, následují publikace, a čím vyšší impakt faktor, tím vyšší finanční odměna. Jinými slovy, jde tady o peníze. Je pravda, že peníze patří mezi významná antidepresiva a že si za ně lze pořídit řadu příjemností. Systém finančních odměn je navíc snadný, měřitelný a lehce vyjádřitelný. A do určité míry funguje. Vráťme se k tomu.

Jeden z našich nejlepších manažerů, Jan Mühlfeit, uvádí, že práci mohu chápat jako *zaměstnání*. Člověk chodí do zaměstnání jen proto, aby vydělal peníze, kterými kryje svůj životní styl, víkendové aktivity nebo koníčky. Práce samotná nemá žádný vyšší smysl, cílem je dovolená.

Člověk, který práci chápe jako *kariéru*, již chce uspět. Je schopen pracovat tvrdě, cílem je zde vyšší plat či kariérní postup. Motivace však může rychle poklesnout, pokud se kariérní postup zasekne či nepokračuje očekávaným tempem.

Třetí možností je *povolání*. Pro tyto lidi je samotná práce cílem. Finanční odměna je příjemná a vnější odměny důležité, avšak pravá motivace vychází zevnitř. Jejich práce je projevem jich samotných a zdrojem spokojenosti (3). Dodávám, že samotný termín „povolání“,

je asi jedním z posledních zbytků religiozity v našem slovníku.

Mezi špičkovými manažery dnes dochází k tomu, co bych nazval změnou paradigmatu. Cílem všeho snažení – opět cituji Jana Mühlfeita – nejsou peníze, cílem je štěstí. Zjistilo se totiž, že to nefunguje tak, že po tvrdé práci přichází peníze, po nich úspěch a po úspěchu štěstí. Naopak. Kdo již předem miluje své povolání, kdo si je vybral nikoli jako zaměstnání, nýbrž jako poslání, které jej naplňuje, kdo je tedy jaksi šťastný již předem, pak ano, následuje tvrdá práce, peníze i úspěch. Poslední dvě hodnoty jsou příjemné, ale není to ten důvod, proč to děláme. Pokud se věnujeme práci, která pro nás má vyšší smysl a dělá nám radost, nestoupá jen naše motivace, ale také úroveň našich dovedností a silných stránek. Nic nového, totéž říká Aristoteles, když používá slovo *megalopsychia*, velkodušnost. Svou práci uděláme lépe, pokud jsme hrdi na to, co děláme, a hrdi na to, že to děláme dobře.

Mezi své úkoly tedy zahrňme nejenom „udělat“, nýbrž a především „být“. Není to jen pokus o milou tečku na závěr, je to vrchol celé mystiky mnoha duchovních tradic.

Mgr. et Mgr. Marek Vácha, Ph.D.

<sup>1</sup>The Lancet. Physician burnout: a global crisis. Lancet. 2019 Jul 13;394(10193):93. doi: 10.1016/S0140-6736(19)31573-9. Epub 2019 Jul 11. PMID: 31305255.

<sup>2</sup>Reith TP. Burnout in United States Healthcare Professionals: A Narrative Review. Cureus. 2018 Dec 4;10(12):e3681. doi: 10.7759/cureus.3681. PMID: 30761233; PMCID: PMC6367114.

<sup>3</sup>Mühlfeit J, Costi M. Pozitivní leader. Praha: Management Press ve společnosti Albatros Media, a. s.; 2017.

## UROLOGIE PRO PRAXI ROČNÍK 25, 2024, ČÍSLO 4

## TIRÁŽ

**Odborná šéfredaktorka:** MUDr. Michaela Matoušková **Odborní redaktori:** MUDr. Kamil Belej, Ph.D., FEBU, MBA, MUDr. Marcela Fontana, Ph.D., FEBU, prof. MUDr. Vladimír Študent, Ph.D.

**Odborná jazyková korektura:** MUDr. Marcela Fontana, Ph.D., FEBU

**Redakční rada:** prof. MUDr. Miloš Brodák, Ph.D., MUDr. Aleš Horák, MUDr. Jan Jandejsek, MUDr. Jana Katolická, Ph.D., MUDr. Ivan Kolombo, FEBU, Mgr. Pavla Kordulová, MUDr. Miroslav Krhovsky, MUDr. Šárka Kudláčková, Ph.D., MUDr. Petr Macek, Ph.D., doc. MUDr. Jozef Marenčák, Ph.D., prof. MUDr. Dalibor Ondruš, DrSc., MUDr. René Skoumal, MUDr. Roman Sokol, Ph.D., MUDr. Roman Staněk, doc. MUDr. Oldřich Šmakal, Ph.D., MUDr. Vladimír Študent, Ph.D., FEBU, prof. MUDr. Ján Švihra, Ph.D., MUDr. Natalia Wiesner

**Emeritní redakční rada:** MUDr. Hynek Šafránek, MUDr. Pavel Verner

### Vydavatel:

SOLEN, s.r.o., Lazecká 297/51, 779 00 Olomouc, IČ 25553933

### Adresa redakce:

SOLEN, s.r.o., Lazecká 297/51, 779 00 Olomouc  
tel: 582 397 407, fax: 582 396 099, www.solen.cz

### Šéfredaktorka:

Mgr. Zdeňka Bartáková, bartakova@solen.cz

### Grafická úprava a sazba:

DTP SOLEN, Aneta Děřešová

### Obchodní oddělení:

Mgr. Martin Jiša, jisa@solen.cz  
Charlese de Gaulla 3, 160 00 Praha 6,  
tel.: 734 567 855

### Citační zkratka: Urol. praxi.

Registrace MK ČR pod číslem E 10341

ISSN 1213-1768 (print)

ISSN 1803-5299 (on-line)

Časopis je indexován v: EBSCO, Bibliographia Medica  
Čechoslavaca a v Seznamu recenzovaných  
neimpaktovaných periodik vydávaných v ČR.

Články prochází dvojitou recenzí. Vydavatel nenes odpovědnost za údaje a názory autorů jednotlivých článků či inzerátů. Reprodukce obsahu je povolena pouze s přímým souhlasem redakce.

Redakce si vyhradzuje právo příspěvky krátit či stylisticky upravovat. Na otisknutí rukopisu není právní nárok.

### Předplatné čtyř čísel časopisu

včetně supplement na rok 2025.

ČR: tištěná 1 100 Kč, elektronická 660 Kč.

Objednávky na [www.solen.cz](http://www.solen.cz) →

[predplatne@solen.cz](mailto:predplatne@solen.cz)

nebo 585 204 335.

SR: tištěná 32 €, elektronická 20 €.

Objednávky na [www.solen.sk](http://www.solen.sk) →

[predplatne@solen.sk](mailto:predplatne@solen.sk)

nebo (00421) 252 632 409.

