

Roman Pešek, Ján Praško

Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit

Pohledem kognitivně behaviorální terapie

pasparta

Roman Pešek, Ján Praško

Syndrom vyhoření

Jak se prací a pomáháním druhým nezničit

Pohledem kognitivně behaviorální terapie

pasparta

ISBN 978-80-88163-00-8 (brož.)
ISBN 978-80-88163-01-5 (e-pub)
ISBN 978-80-88163-02-2 (mobi)

Poděkování:

MUDr. Petrovi Možnému, Mgr. Barbaře Peškové, Mgr. Sandře Gembčíkové a Mgr. Haně Kučové za cenné připomínky.

pasparta

Pasparta Publishing, s.r.o. – sociální podnik zaměstnávající lidi s poruchou autistického spektra, jehož zřizovatelem je Národní ústav pro autismus, z.ú. (NAUTIS)

OBSAH

PŘEDMLUVA **7**
ÚVOD **9**

STRES A STRESORY **11**
Dobrý a špatný stres 12
Užitečnost přiměřeného stresu 13
Druhy stresorů a jejich zvládání 13

SYNDROM VYHOŘENÍ **15**
Definice 16
Riziková povolání a časté příčiny stresu 16
Faktory ovlivňující vznik vyhoření 17
Osobnost, práce a mimopracovní život 17
Fáze rozvoje syndromu vyhoření 19
Projevy a důsledky 20
Vyhoření a jiné duševní poruchy 21

ODOLNOST A VYVÁŽENOST **22**
Odolnost 23
Práce, rodina, přátelé a zájmy 24
Myšlení, emoce, tělo a chování 25
Hodnotový systém 25

RIZIKOVÉ RYSY OSOBNOSTI **29**
Osobnost typu A 30
Workoholismus 30
Perfekcionismus a anankastické rysy 33

STRESUJÍCÍ MYŠLENÍ **35**
Emoční potřeby v dětství 36
Kognitivně behaviorální terapie 39
Kognitivní restrukturalizace 40
Niterná přesvědčení 42

Stresující postoje 45
Stresující postoje a syndrom vyhoření 45
Charakteristiky, druhy a změna stresujících postojů 46
Negativní myšlenky a kognitivní omyly 51
Plánování času 56

SCHEMATERAPIE **60**
Osm základních modů – stavů mysli 61
Laskavý rodič a hyperprotektivita 62
Kritický rodič 63
Zraněné dítě 64
Rozzlobené dítě 64
Spontánní a radostné dítě 65
Zdravý dospělý 66
Odtažitý obránce 66
Kompenzace a Hyperkompenzátor 67
Mody a fáze rozvoje syndromu vyhoření 69

EMOCE **71**
Původ, druhy a intenzita emocí 72
Funkce emocí 73
Stresující emoce v zaměstnání 73
Emoční nákaza 74
Uvědomování a zvládání emocí 75
Užívání léků a drog 77

TĚLO **78**
Tělesné signály 79
Svalová relaxace 80
Zklidňující dýchání do břicha 81
Tělesný pohyb 82
Dýchání, sauna a cvičení na páteř 85
Racionální a všímavé stravování 85
Spánek 87
Nespavost 88

Spánková hygiena 89
Únava a její zvládání 92

ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI 94
Syndrom vyhoření a asertivita 95
Komunikační styly 95
Asertivní práva 96
Neverbální dovednosti 98
Vedení rozhovoru 100
Dávání a přijímání komplimentů 101
Ocenění sebe sama 103
Žádost o laskavost 104
Odmítání 105
Odchod ze skupiny lidí 107
Reakce na odmítnutí 108
Sdělování kritiky 108
Přijímání kritiky 110
Přiznání vlastní chyby 112

PRÁCE A EMOCE 113
Emoční význam práce 114
Odměny, oceňování a sebechvála 114
Pocity nespravedlnosti 116
Konflikt hodnot 117

PRACOVNÍ ZÁTĚŽ 118
Zdroje a druhy přetěžování 119
Pracovní porady 120
Delegování práce 123
Organizace pracovního času 124
E-mailová komunikace 126
Materiální a fyzikální podmínky pracoviště 128
Odpočinek v práci 129
Odpočinek po práci 132

KOLEGOVÉ V PRÁCI 135
Pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti 136
Konstruktivní řešení mezilidských konfliktů 137
Typy zaměstnanců 139
Dovednosti dobrého šéfa 141

PRÁCE S KLIENTY 143
Na co dbát při práci s klienty 144
Supervize a Bálintovská skupina 147
Protipřenosy a jejich zvládání 148

ZMĚNIT TO, SMÍŘIT SE, NEBO Z PRÁCE ODEJÍT? 153
Peníze a strach nepomáhají 154
Otázky před rozhodnutím 154
Změnit, co se změnit dá 155
Smířit se s tím, co se změnit nedá 155
Odejít a hledat si jinou práci 155

VZTAHY S DRUHÝMI LIDMI 157
Výběr partnera 158
Předpoklady dobře fungujícího vztahu 160
Dovednosti pro dobře fungující vztah 161
Konstruktivní řešení partnerských problémů 162
Vývoj partnerského vztahu v čase 164
Děti a jejich výchova 166
Vyhořelý vztah 167
Rozchod partnerů 169
Přátelé 171

ZÁVĚR 174

Použitá a doporučená literatura a informační zdroje 175
Autoři 179

PŘEDMLUVA

Syndromem vyhoření trpí obvykle lidé pracovití a odpovědní, kteří myslí více na druhé než na sebe a kteří se snaží během svého života toho stihnout co nejvíce. Jedním z neoddiskutovatelných faktů, na který tito obětaví lidé často zapomínají, je skutečnost, že život je běh na dlouhou trať – je to spíše maraton než sprint.

Z toho vyplývá, že jedním z nejdůležitějších úkolů v životě, na který se nesmí zapomínat, je zvolit si přiměřené tempo a dostatečně se během něj občerstvovat. Jinak, jak vám potvrdí každý, kdo někdy nějaký maraton běžel, dorazíte do cíle mnohem později, a nikoli dříve, pokud vůbec neskončíte někde u trati.

Přečtení této knihy proto doporučuji každému, kdo náhle zjistí, že se cítí po většinu dnů nadměrně unavený, aniž by namáhavě tělesně pracoval, že ztratil nadšení pro věci, které jej dříve zajímaly, a že jej již netěší činnosti, ze kterých dříve čerpal síly do dalších dnů. Že ve své činnosti již nevidí smysl, že jej druzí lidé spíše obtěžují a že jej napadají myšlenky, že to do konce svého života takto nevydrží.

V knize najdete řadu dobrých rad a návodů, jak se svými nepříjemnými pocity a myšlenkami zacházet, co můžete dělat a jak můžete zlepšit spokojenost se svým životem i se sebou samotnými.

Autoři, kteří jsou psychoterapeuti, se opírají o ověřené a účinné metody kognitivně behaviorální terapie, s nimiž mají bohaté zkušenosti a které sami používají ve své práci s klienty. Tyto metody mají tu výhodu, že jsou snadno pochopitelné a dají se samostatně použít v každodenním životě. Je ovšem třeba je používat pravidelně, trpělivě a soustavně, podobně jako když se člověk učí mluvit cizím jazykem. Pokud to vzdáte za dva týdny s tím, že nevidíte žádnou změnu, a proto si myslíte, že je tento přístup pro vás neúčinný, pak vás upozorňuji, že se jedná jen o další z myšlenkových omylů, které vám mohou ztrpčovat život.

Změnit svůj život, své navyklé způsoby uvažování a chování tak, abyste dokázali svůj stav vyhoření zvrátit a znovu se „zapálit“, vyžaduje především odvahu, ochotu učit se novým způsobům a výdrž, tedy nevzdat se. To ale není nic lehkého a někdy na to člověk sám nestačí. Není to žádná hanba. V tomto případě vám, stejně jako autoři této publikace, doporučuji, abyste se obrátili na lidi kolem sebe, kteří vám mohou pomoci. Mohou to být vaši přátelé, ale může to být i profesionální psychoterapeut. V každém případě, co tím můžete ztratit?

MUDr. Petr Možný
předseda České společnosti kognitivně behaviorální terapie

ÚVOD

Od začátku svého života se učíme, jak se vyrovnávat se stresem. V minulých dobách lidé bojovali s hladem, infekčními nemocemi, válčili s různými agresory. V současné, relativně bezpečné a blahobytné společnosti je jedním z našich hlavních nepřátel nadměrný stres, který souvisí se stylem našeho života. Často jsou na nás kladeny vysoké nároky nebo nepřiměřené nároky na sebe klademe sami, aniž bychom museli. Chceme nebo musíme odvádět hodně a kvalitní práce, musíme být rychlí, pružní, kreativní, komunikativní, na naše klienty příjemní. Vedle toho, že chceme dobře vykonávat svou práci, většina z nás chce být i dobrými partnery, rodiči a přáteli. Navíc chceme svůj život co nejvíce autenticky a plnohodnotně prožívat. Dostát tomuto kultu „výkonu a dokonalosti" je náročné, často nemožné. Z těchto a dalších důvodů je mnoho z nás dennodenně vystavováno silnému stresu a hrozí nám vyhoření, případně rozvoj některé úzkostné poruchy nebo deprese.

Syndrom vyhoření je psychický stav charakterizovaný vyčerpáním a snížením pracovní výkonnosti v důsledku dlouhodobého a intenzivního stresu. Vyhoření se objevuje hlavně u osob, které pracují s lidmi. Jedná se zejména o lékaře, zdravotní sestry, psychology, psychoterapeuty, sociální pracovníky, učitele, policisty, pracovníky věznic, úředníky aj. Právě těm je určena tato publikace.

Publikace se snaží popularizujícím, čtivým, srozumitelným a přehledným způsobem předat důležitá a praktická doporučení, jak stresu předcházet nebo jak ho lépe zvládat, a to nejen na pracovišti, ale i v oblasti partnerských a přátelských vztahů a také našeho myšlení a emočního prožívání. Kniha se zaměřuje na hlavní faktory, které vedou k vyhoření, tedy na naši osobnost, podmínky nacházející se v pracovní sféře a na mimopracovní život. Mnoho těchto rizikových faktorů je nahlíženo z pohledu kognitivně behaviorální terapie, což je rychle se rozvíjející psychoterapeutický přístup, jehož účinnost byla prokázána i v souvislosti se syndromem vyhoření.



STRES A STRESORY

- **Stres je stav zatížení organismu, při kterém cítíme napětí v těle a různé emoce.**
- **Stresová reakce vede organismus do stavu pohotovosti a připravenosti k boji, nebo útěku.**
- **Stres dělíme na dobrý stres (eustres) a špatný stres (distres).**
- **Přiměřený stres je pro organismus užitečný.**
- **Nedostatek stresu může vést k syndromu znudění (boreout).**
- **Dlouhodobý a intenzivní stres může vést k syndromu vyhoření (burnout).**
- **Stresory můžeme rozdělit na fyzické, psychické a sociální.**
- **Jak moc a dlouho se budeme stresovat, záleží na intenzitě a délce působení stresorů, na způsobu našeho myšlení, na našich možnostech a dovednostech.**

Dobrý a špatný stres

Stres je někdy definován jako stav zatížení organismu, ke kterému dochází vlivem různých stresorů. Stresory spouštějí stresovou reakci, která organismus přivádí do stavu pohotovosti a připravenosti k „boji“, nebo „útěku“. Pokud tato řešení nejsou úspěšná, dostává se organismus do stavu útlumu a rezignace (deprese).

Důležitou úlohou stresu je chránit náš organismus před nebezpečím tím, že nás stres na nebezpečí přímo upozorňuje a že naše tělo přiměje k pohotovosti („poplachová reakce“), ve které ho udržuje, dokud nebezpečí nepomine.

Stresová reakce vyvolá neklid, napětí a mobilizuje energii potřebnou pro rychlou soustředěnou akci. Dochází k výlevu adrenalinu a noradrenalinu a je aktivován sympatikus, což se projeví zúžením cév (aby tělo při zranění nekrvácelo), zrychlením dechu a tepu srdce, zvýšením krevního zásobení a napětí kosterního svalstva, snížením napětí hladkého svalstva trávicího traktu, rozšířením zornic, odkrvením prstů, objeví se „husí kůže“.

Stresová reakce je velmi funkční, když se jedná o ochranu života v nebezpečí. K tomu ale dochází naštěstí výjimečně. Dnešní stresory mají spíše charakter psychologického ohrožení, na které ovšem organismus reaguje stejným způsobem jako na hrozbu fyzickou. Odbourání nahromaděné energie a stresových hormonů pomocí boje, nebo útěku, tedy pohybem, není často možné. Při častém prožívání stresu dochází k dlouhodobému přetěžování organismu. U zranitelných jedinců pak k rozvoji psychických, psychosomatických a jiných civilizačních chorob.

Stres trochu uměle, ale pragmaticky dělíme na eustres (dobrý stres) a distres (špatný stres). K eustresu vedou události jako přemíra práce, která nás baví a naplňuje, sňatek, narození dítěte, výhra milionu v loterii apod. Tyto události, které jsou zpravidla spojeny s vyšším nabuzením, si v myšlenkové rovině vysvětlujeme vesměs pozitivně, např. „To jsem ale dobrý, jak toho tolik a tak rychle zvládám“ nebo „To je nádhera.“ Poté prožíváme převážně pozitivní emoce (euforická radost, štěstí, hrdost).

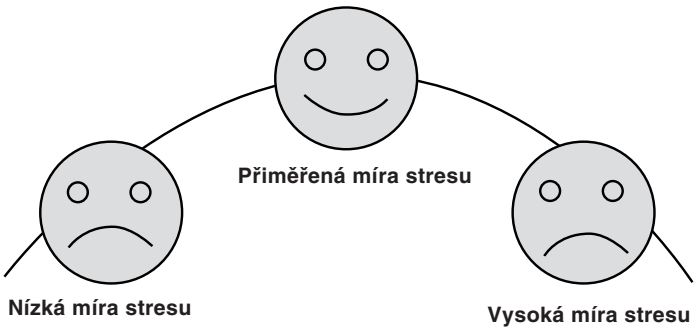
K distresu vedou události, které nemáme plně pod kontrolou, jako jsou přetížení v práci, propuštění ze zaměstnání, konflikty s kolegy nebo s partnerem, rozvod, úmrtí blízkého člověka apod. Tyto události hodnotíme negativně, tzn., že nám v hlavě probíhají automatické negativní myšlenky, např. „To nezvládnu, je toho na mě hodně“, „Proč se tak ke mně chovají, proč mi ubližují?“ Poté prožíváme hlavně negativní emoce (strach, úzkost, zlost, křivdu, bezmoc).

Při některých událostech prožíváme zároveň eustres i distres a naše emoce jsou smíšené. Jedná se např. o situaci, kdy jsme v práci povýšeni. Cítíme ra-

dost a hrdost způsobenou myšlenkami typu „To jsem ale schopný, šéf to dobře ví a oceňuje to, když mě povýšil“, ale zároveň můžeme mít strach, způsobený myšlenkami typu „Nevím, jestli zvládnu pracovat na pozici, která obnáší vedení lidí, více odpovědnosti a samostatnosti.“

Užitečnost přiměřeného stresu

Přiměřený stres, který máme pod kontrolou, je pro nás užitečný, protože stimuluje naši mysl a tělo a vede k lepšímu výkonu a k pocitům spokojenosti. Problém nastává tehdy, když se objeví extrémy. Pokud je stresu delší dobu málo, může vzniknout tzv. syndrom boreout, tedy syndrom znudění. A naopak, když je stres dlouhodobě intenzivní, může se rozvinout syndrom z přetížení, tedy syndrom burnout čili syndrom vyhoření. Vlastně celý život se snažíme o hledání a udržení přiměřené míry stresu, který nám prospívá (obr. 1).



Obr. 1. Vliv stresu na emoční pohodu a výkon.

Druhy stresorů a jejich zvládání

Stresory se někdy zjednodušeně dělí na fyzické, psychické a sociální. Mezi fyzické patří např. hluk, chlad nebo přemíra vizuálních podnětů. Mezi psychické stresory náleží např. časová tíseň, mnoho změn v krátké době, emočně velmi nepříjemné myšlenky, představy nebo vzpomínky. Do sociálních stresorů, které se zpravidla intenzivně promítají do psychického prožívání a měli bychom je přesněji nazvat psychosociální stresory, řadíme např. konflikty s lidmi, odmítnutí druhou osobou nebo ztrátu blízké osoby. Zjednodušeně můžeme říci, že v nás spouštějí stresovou reakci a nepřiměřené prožívání všech událostí, které mo-

hou ohrozit naše zdraví, emoční stabilitu, výkon, kontrolu nad životem, sociální postavení, ekonomickou situaci nebo významné mezilidské vztahy.

Někdy se hovoří o tzv. každodenních útrapách (daily hassles), tedy malých, relativně nedůležitých nepříjemnostech, jako jsou např. zmeškaná tramvaj nebo dopravní zácpa, když ráno pospícháme do zaměstnání. Jednotlivě jde pouze o drobné a neškodné obtíže, které však v souhrnu přispívají k celkové stresové zátěži. Některá z nich se může stát pověstnou poslední kapkou, která spustí náhlou stresovou reakci.

Jak moc a jak dlouho nás budou různé události stresovat, záleží na třech faktorech: 1) na intenzitě a délce působení stresorů, 2) na způsobu našeho myšlení a 3) na našich možnostech a dovednostech určitý stresor zmírnit nebo odstranit. Významný vliv má naše myšlenkové zhodnocení situace. Lidé, kteří se často stresují, tzv. nerváci, mají sklon si vykládat určité každodenní potíže jako vážně ohrožující události a za drobnými problémy často vidí nezvladatelné katastrofy. Pokud jde o naše možnosti a dovednosti určitý stresor zmírnit nebo odstranit, je tím myšleno, že např. hluk ztišíme, když si dáme špunty do uší, frustraci z práce odstraníme tím, že odejdeme do jiné a lepší práce, která se nám právě nabízí (možnost), a konflikt můžeme zmírnit asertivním rozhovorem (dovednost) s člověkem, se kterým máme spory.



SYNDROM VYHOŘENÍ

- **Syndrom vyhoření (syndrom burnout) je stav celkového vyčerpání v důsledku dlouhodobého intenzivního stresu.**
- **Vyskytuje se hlavně u lidí, kteří jsou pravidelně v kontaktu s jinými lidmi.**
- **Odhadem 20 až 30 % profesionálů, kteří pracují s lidmi, se v životě setká s vyhořením.**
- **Vyhoření vzniká souhrou rizikových faktorů, které se nacházejí v osobnosti člověka, v pracovní sféře a v mimopracovním životě.**
- **Vyhoření předchází fáze nadšení, stagnace, frustrace a apatie.**
- **Projevuje se v myšlenkách, emocích, tělesných reakcích a zjevném chování.**
- **Důsledky postihují vyhořelého člověka, organizaci a klienty, se kterými dotyčný člověk pracuje.**
- **Syndrom vyhoření není samostatnou diagnostickou jednotkou.**

Definice

Od 70. let 20. století se psychologové a lékaři zabývají stavy celkového vyčerpání, které se nazývají syndrom vyhoření. Někdy se používají výrazy jako syndrom vypálení či vyhaslosti. Často se uvádí výraz syndrom burnout. Anglické sloveso „to burn" znamená „hořet" a v přeneseném významu „být pro něco zapálený". Slovo „burn out" znamená „dohořet", „vyhořet", „vyhasnout". Pojem „syndrom burnout" poprvé použil Herbert J. Freudenberger[1].

Během několika desetiletí se objevily různé definice syndromu vyhoření, které se shodují na tom, že se jedná především o psychický stav charakterizovaný vyčerpáním a snížením pracovní výkonnosti v důsledku dlouhodobého a intenzivního stresu, a vyskytuje se hlavně u osob, jež pracují s lidmi.

Riziková povolání a časté příčiny stresu

Syndromem vyhoření trpí především schopní, ambiciózní a zodpovědní lidé. Mezi nejvíce ohrožené profesní skupiny patří zejména lékaři (např. onkologové, psychiatři), zdravotní sestry, psychologové a psychoterapeuti, duchovní, sociální pracovníci, učitelé, pracovníci pošt, dispečeři záchranné služby, policisté v přímém výkonu služby, kriminalisté, právníci, pracovníci věznic, úředníci v bankách a na úřadech. Vyhořením mohou trpět i špičkoví sportovci, novináři, a dokonce i studenti, např. medicíny (Kebza a Šolcová, 2003, Ptáček a kol., 2013).

Syndrom vyhoření se může objevovat i u tzv. neformálních pečovatelů, tedy u lidí, kteří v domácím prostředí dlouhodobě a intenzivně pečují o nemocného, nemohoucího nebo starého člena rodiny. Ohroženi jsou i rodiče starající se o problémové dítě, za které cítí příliš velkou zodpovědnost. V této souvislosti jsou ohrožené zejména ženy, které mají vnitřní potřebu „perfektně" zastávat více rolí zároveň, např. chtějí být dobrou pečovatelkou, matkou, manželkou i zaměstnankyní. Tyto ženy obvykle kvůli osobě, o kterou pečují, zanedbávají vlastní potřeby a potřeby dalších členů rodiny. Podstatný vliv na přetěžování žen má i tradiční rozdělení rolí, podle něhož je to žena, kdo drží rodinu pohromadě.

Odhaduje se, že se syndromem vyhoření se alespoň jednou v životě setká 20 až 30 % profesionálů, kteří pracují s lidmi (Stock, 2010, Kallwass, 2007). Uvádí se, že tímto syndromem trpí až 45 % lékařů (Ptáček a kol., 2013). Podle nedávného výzkumu vnímá více než 90 % českých lékařů svou profesi jako stresující. Nejvíce stresu jim působí administrativa, časový tlak a zdravotnická legislativa.

---

[1] Více o H. J. Freudenbergerovi viz níže, kap. Stresující postoje a syndrom vyhoření.

70 % lékařů se cítí ohroženo syndromem vyhoření a asi jedna třetina lékařů vykazuje známky vyhoření. Střední a těžší forma deprese se objevuje u 15 % lékařů. Mezi nejvíce ohrožené lékařské profese patří psychiatři (Ptáček a Raboch, 2014). Podle zahraničních výzkumů je vyhořelých až 40 % učitelů (Ptáček a kol., 2013).

Podle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci pracovníky nejvíce stresují procesy spojené s reorganizací, která u zaměstnanců vyvolává nejistotu, potom nadměrná pracovní zátěž a třetím největším stresorem je nepřijatelné chování kolegů a nadřízených (Kabátová, 2016). Američtí pracující uvádějí tři hlavní důvody, proč jsou v zaměstnání nespokojeni. Nejdůležitější stížnost se týká nedostatku rozmanitosti a zajímavosti pracovních úkolů. Na druhém místě jsou konflikty s jinými lidmi na pracovišti, zejména se šéfy. Jako třetí důvod je zmiňováno vyčerpání způsobované příliš velkým tlakem, stresem a nedostatkem času na rodinu – tento faktor trápí především vedoucí pracovníky a manažery (Csikszentmihalyi, 2015).

Faktory ovlivňující vznik vyhoření

Podle V. Kebzy a I. Šolcové (2003) nemají inteligence, věk, stav, vzdělání ani délka praxe v oboru významný vliv na vznik vyhoření. Názory se ale liší, pokud jde o délku praxe na úrovni jedné pracovní pozice. Někteří autoři ji považují za nepodstatný faktor, jiní za faktor rizikový. Některé studie uvádějí, že vyhoření je častější u mladých pracovníků a jeho frekvence klesá s věkem (Prins a kol., 2007). Podle jiných autorů se vyhoření objevuje častěji u mladých, svobodných a méně vzdělaných sociálních pracovníků (Maroon, 2012).

V 80. letech 20. století převažoval názor, že výskyt syndromu vyhoření je častější u žen, nicméně tyto výsledky byly zřejmě ovlivněny tím, že tematizované výzkumy byly prováděny v typicky ženských profesích, jako jsou zdravotní sestry nebo učitelky (Kebza a Šolcová, 2003).

Osobnost, práce a mimopracovní život

Podle názorů V. Kebzy a I. Šolcové (2003), I. Maroona (2012) a Ch. Stocka (2010) vzniká syndrom vyhoření souhrou rizikových faktorů. Tyto činitele lze rozdělit do třech kategorií. Jedná se o faktory, jež jsou součástí osobnosti člověka, činitele, které náleží do pracovní sféry, a činitele spadající do sféry mimopracovního života (tab. 1). Většině těchto faktorů je věnována tato publikace.

RIZIKOVÉ FAKTORY		
Osobnost	**Pracovní sféra**	**Mimopracovní sféra**
Osobnost typu A	Nedostatečná společenská prestiž povolání	Absence partnera
Perfekcionismus	Požadavky na vysoký výkon	Nechápavý partner
Anankastické rysy	Nadměrné množství práce	Konfliktní partnerství
Výrazně narušené emoční potřeby v dětství	Nízká míra samostatnosti	Příliš ctižádostivý partner
Stresující myšlenkové postoje	Nedostatek podpory a ocenění od kolegů a nadřízených	Soutěžení partnerů
Nízké sebevědomí	Nedostatek zážitků úspěchu	Nedostatek hlubších přátelských vztahů
Vysoká míra empatie	Nedostatečná finanční odměna	Nedostatek koníčků a zájmů
Nadměrná očekávání a nadšení při zahájení práce	Špatná organizace práce	Nedostatek tělesného pohybu
Nadměrná potřeba soutěživosti	Nespravedlivé poměry	Špatné stravování
Konflikt hodnot	Jednotvárnost nebo nesmyslnost pracovní náplně	Vysoké skóre těžkých životních událostí
Tendence potlačovat emoce	Obtížní klienti	Špatné existenční podmínky (bydlení, finance)
Neschopnost relaxace	Absence kvalitní supervize	
Nízká míra asertivity	Není profesní perspektiva	
Nadměrná potřeba zalíbit se druhým	Absence dalšího vzdělávání	
Nutkavé podléhání „teroru příležitostí“	Není využita kvalifikace	
Neschopnost racionálního plánování času	Žádný vliv na uskutečnění změny v organizaci	
Nízká míra sebereflexe	Špatné fyzikální parametry pracoviště	

Tab. 1. Rizikové faktory pro vznik syndromu vyhoření.