

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Syndrom vyhoření – prevence a zvládní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Vypracovala:
Monika Pečarová

Brno 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Syndrom vyhoření – prevence a zvládnutí“ zpracovala samostatně a použila jsem jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 16. 3. 2008

.....
Monika Pečarová

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu doc. PhDr. Františkovi Vízdalovi, CSc. za jeho vedení, podporu, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování práce poskytoval.

OBSAH

1.	Definice syndromu vyhoření	5
1.1.	Co je syndrom vyhoření	5
1.2.	Popis výskytu syndromu vyhoření v dějinách a literatuře	6
1.3.	Dílčí závěry	8
2.	Patogeneze, symptomatika a vývoj syndromu vyhoření	9
2.1.	Ohrožené profese	9
2.2.	Symptomatika	11
2.3.	Odlišení syndromu vyhoření od jiných negativních psychických stavů	12
2.4.	Okolnosti pro syndrom vyhoření příznačné	13
2.5.	Fáze vývoje	19
2.6.	Dílčí závěry	21
3.	Diagnostika syndromu vyhoření	22
3.1.	Dotazník BM	22
3.2.	Metoda MBI (Maslach Burnout Inventory)	22
3.3.	Jiné metody	23
3.4.	Dílčí závěry	23
4.	Prevence	24
4.1.	Interní individuální možnosti prevence	24
4.2.	Externí vlivy v prevenci a zvládání	28
4.3.	Další možnosti prevence a léčby	32
4.4.	Dílčí závěry	36
5.	Výsledky výzkumu	39
5.1.	Vyhodnocení dotazníků / analýza a interpretace dat	39
5.2.	Anna	48
6.	Diskuse	51
7.	Možnosti sociální pedagogiky při prevenci a zvládání syndromu vyhoření	53
8.	Závěr	56
	Resumé	57
	Anotace	58
	Klíčová slova	58
	Annotation	58
	Keywords	58
	Použitá literatura:	59
	Další informační zdroje:	60
	Přílohy:	61

„Marnost nad marností, všechno je marnost.“ (bible, Kniha Přísloví)

Úvod

Současná doba je často námi samotnými charakterizována jako hektická, uspěchaná, zběsilá, nespoutaná, horečnatá atd. Ze všech těchto charakteristik je zřejmý její jistý negativní dopad na náš život. Jedním z možných důsledků dopadu na naši psychiku - pochopitelně za přispění dalších faktorů – je stres.

Chronický stres vycházející z pracovní činnosti, který může být doprovázen další zátěží z osobního života, sociálního i fyzikálního okolí, pak může vyvolat **syndrom vyhoření**.

Syndrom vyhoření lze popsat jako duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života. Vyhoření není výsledkem izolovaných traumatických zážitků. Objevuje jako plíživé psychické vyčerpání, jako dlouhodobé působení stresujících podnětů. Důsledky se dostávají postupně. Zátěžové situace se postupně přenášejí i do rodinného prostředí. Proces, jehož vrcholem je vyhoření, většinou trvá mnoho měsíců až let.

Pokud nás k tomu naše aktuální situace nedonutí, my sami zpravidla nemáme čas a mnohdy ani chuť o svých pocitech přemýšlet. Přehlízíme či ignorujeme různé varovné signály našeho těla nebo si je ani neuvědomujeme, protože o jejich významu nemáme ponětí. Chronicky vyčerpaní lidé nesnadno přiznávají sobě i jiným své obtíže. Zatajují úzkost, strach, vnitřní neklid, únavu, slabost, nervozitu, neschopnost koncentrovat se, poruchy spánku, bolesti hlavy atd. Připadá jim nepatřičné stěžovat si na zpočátku nepodstatné příznaky. Je jim obtížné dát najevo, že si neví rady sami se sebou, vždyť pracují s lidmi, kteří si se sebou nevědí rady v daleko větší míře. Někteří

z nás se zase ostýchají o potížích mluvit, natož vyhledat pomoc odborníka. Důsledky neřešení problémů však mohou být fatální.

Vyhořením je třeba se zabývat dřív, než k němu dojde. To znamená zamyslet se nad svou motivací k práci; sledovat své vlastní příznaky stresu a vytvářet si zdravý systém podpor. U osob, které si tento problém neuvědomí a nebo na svůj problém nejsou upozorněny okolím, dojde postupem času ke zhoršování stavu.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že kolem sebe vidím stále více lidí, u nichž se příznaky vyhoření v menší či větší míře objevují. U těch, s nimiž se pravidelně setkávám, jde především o stále větší množství úkolů na ně kladené, ale na druhé straně o absenci jistoty stálého zaměstnání. Jde o nedostatek času na rodinu, koníčky, věci, které je zajímají. Maximálně se věnují jen jedné činnosti a svůj život tak pomalu vychylují z rovnováhy. Dokud jejich cíl existuje a jsou úspěšní a spokojení, je vše v pořádku. Když dojde k opaku, nevědí si rady, protože ztrácejí svůj smysl života.

Ve své práci chci na základě dotazníkové metody při uplatnění co největšího znáhodnění zjistit, do jaké míry se syndrom vyhoření týká každého z nás, zda jsou o něm lidé dostatečně informováni, zda a jak se rozšířil okruh ohrožených profesí a jaké jsou nejrizikovější faktory jeho propuknutí.

Prostudování této práce může člověku pomoci si uvědomit, zda je v jeho vztahu k práci a profesi vše v pořádku. Jestliže nechutí, či únava z práce není jeho problém, může se o syndromu vyhoření něco dozvědět a být tak proti jeho projevům v budoucnosti lépe chráněn. Uvědomění si problému je počátek cesty k nápravě.

Cílem této práce je:

- naučit se rozlišit průvodní faktory, které samotnému syndromu vyhoření předcházejí
- porozumět symptomům
- aktivně nalézt možné způsoby (metody) řešení, jimiž by mohla sociální pedagogika přispět k prevenci nebo pomoci při zvládnání již vzniklého syndromu vyhoření.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Definice syndromu vyhoření

1.1. Co je syndrom vyhoření

Pro pojem „burn-out“ či „burnout“, který poprvé použil americký psychoanalytik Freudenberger v roce 1974, je v češtině používáno synonymum „syndrom vyhoření“. „Jde svým způsobem o velmi výstižnou metaforu: anglické sloveso „to burn“ znamená hořet, ve spojení „burn out“ pak dohořet, vyhořet, vyhasnout. Původní silně hořící oheň, symbolizující v psychologické rovině vysokou motivaci, zájem, aktivitu a nasazení, přechází u člověka stíženého příznaky syndromu vyhoření do dohořívání a vyhaslosti.“ (Kebza, V., Šolcová I. *Syndrom vyhoření. 2., rozšířené a doplněné vyd.* Praha: Státní zdravotní ústav, 2003).

Přesto, že se psychologové tímto fenoménem zabývají intenzivněji již od přelomu 70. a 80. let, neexistuje dosud pro syndrom vyhoření jednotná definice. Jaro Křivohlavý uvádí ve své monografii „Jak neztratit nadšení“ celou řadu definic psychologů, kteří se problémem dlouhodobě zabývali. Příkladem může být vymezení pojmu podle A. Pinesové a E. Aronsona: „Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 1998, s. 10 – 11). Samotný Hendrich Freudenberger definoval burnout jako „stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy).“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 1998, s. 47)

Všechny definice však mají dle J. Křivohlavého některé společné znaky:

- řadu negativních příznaků – např. mimořádně velká únava, snížené sebecenění a sebehodnocení (self-esteem), špatné soustředění pozornosti, snadné podráždění
- důraz je kladem na příznaky a chování lidí, více než na fyzické příznaky

- burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem určitého povolání
- příznaky se objevují u jinak psychicky zcela zdravých lidí
- snížená výkonnost / nižší efektivita práce, která úzce souvisí s negativními postoji a z nich vyplývajícím chováním

(Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 50-51)

Příznaky syndromu vyhoření neovlivňují jen jednotlivce samého, a to ve všech rovinách jeho osobnosti, ale i kvalitu jeho práce a v neposlední řadě i jeho sociální vztahy.

1.2. Popis výskytu syndromu vyhoření v dějinách a literatuře

Zatímco pojem vyhoření, jak jsem se již zmínila, se objevil v literatuře v 70. letech 20. století, s jevem samotným se setkáváme například již v *bibli*. Myron D. Rush ve své knize *Syndrom vyhoření* zmiňuje příběh Mojžíše, který miloval izraelský lid, byl jeho duchovním a politickým vůdcem, člověk velice schopný a cílevědomý. Došel však na konec svých duševních, emocionálních i fyzických sil, protože si neuvědomil hranice svých možností a v nepřetržité práci pro druhé se naprosto vyčerpal. Jako protiklad Mojžíše staví autor Ježíše, který tlaku své práce unikal odchodem na pustinu, kde odpočíval, modlil se a meditoval. Nabíral zde sílu, aby ji pak opět mohl dávat druhým. (Rush, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd.(reprint) Praha: Návrat domů, 2004, s. 9-14, 21)

Jiný biblický příklad uvádí i Jaro Křivohlavý „Marnost nad marností, všechno je marnost.“ Tato slova vyřkl prorok Eliáš, který byl pronásledován krvežiznivou královnou Jezábel a v útěku před ní se schoval do pouště, kde zcela vyčerpán padl a žádal po Bohu svoji smrt. (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 45)

I ve starém Řecku najdeme zástupce „vyhořelých“. Jde o Sysifa, který byl potrestán úkolem dovalit na vysokou horu obrovský kámen. Vždy, když se přiblížil k vrcholu, kámen se vysmekl a on musel své trápení podstupovat znovu a znovu.

Příběhy vyhoření nalezneme v beletrii, badatelské činnosti, ve válečném i civilním životě. „Termínu *burnout* se původně používalo pro označení stavu lidí, kteří zcela propadli alkoholu a ztratili o vše ostatní zájem. Později se tento termín začal používat i pro toxikomany, pro ten jejich stav, kdy jejich zájem je soustředěn jen na danou drogu a vše ostatní jim je zcela lhostejné. Posléze se termínu *burnout* začalo používat i pro lidi, kteří byli tak opojeni svou prací, že nic jiného, než to, co dělali, je nezajímalo. ... Jakmile se objevil termín „*burnout*“ a zjistilo se, že jde o něco, co se v životě vyskytuje a mnoho lidí trápí, vynořily se psychologické studie lidí, u nichž byl tento syndrom vyčerpání všech sil zpozorován.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 45 - 46)

„Hlavní vlna zájmu o tuto problematiku se začala ve světě zvedat na přelomu 70. a 80. let, ve vztahu k převážné většině profesí, u nichž lze výskyt syndromu vyhoření předpokládat. Rešerše provedená v databázi MEDLINE ukázala, že z tohoto nejpłodnějšího období (tj. od počátku do druhé poloviny osmdesátých let, konkrétně pak v letech 1982 – 1987) pochází celkem 207 psychologickomedicínsky orientovaných studií v této databázi, zatímco např. v sedmdesátých a devadesátých letech je jich registrováno vždy jen několik (cca 5 – 10) ročně.

Burnout syndrom se nyní jako relativně nový fenomén objevuje především v zemích, procházejících od přelomu 80. a 90. let 20. století rozsáhlými transformačními změnami, kde vyhoření rozšiřuje okruh problémů souvisejících se zvládním stresu občanů, vyrovnávajících se s důsledky těchto transformačních kroků. Současně je však zkoumán v souvislosti s výskytem finančních a ekonomických krizí, jako významný prvek začíná být dosazován do širších společenských souvislostí a zároveň se v tomto kontextu hledají nové vztahy ovlivňující jeho vznik a rozvoj a nové diagnostické a intervenční možnosti.“ (Kebza, V., Šolcová I. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003)

V české odborné literatuře se problémem zabývají autoři zpravidla jen okrajově. Podařilo se mi najít pouze dvě monotematické práce na toto téma – knihu Jara Křivohlavého *Jak neztratit nadšení* a na internetu uveřejněnou práci Vladimíra Kebzy a Ivy Šolcové *Syndrom vyhoření*. Kromě překladů některých – spíše populárních

- zahraničních publikací byla vydána celá řada článků v časopisech a na internetu a objevují se také některé bakalářské a diplomové práce zabývající se tímto jevem. Nově je pak syndrom vyhoření zařazován do různých seminářů a výcviků, týkajících se především stresu.

1.3. Dílčí závěry

Syndrom vyhoření není (až na uvedené výjimky) sice v české odborné literatuře popisován příliš často a podrobně, ale to neznamená, že se v našich zeměpisných šířkách nevyskytuje nebo že se nás týká tak málo, že nestojí za to se jím zabývat. Všechny transformační změny po „sametové revoluci“ stále ještě nejsou dokončené a ztráty tradičních jistot, na něž byla naše společnost zvyklá, jsou pro mnoho lidí dostatečně velkým stresem, který může syndrom vyhoření vyvolat. Také stále větší množství kurzů, jichž je syndrom vyhoření buď jen menší či větší součástí, svědčí o tom, že problém tu je a ukazuje potřebu společnosti jej řešit.

2. Patogeneze, symptomatika a vývoj syndromu vyhoření

2.1. Ohrožené profese

- ***Zdravotnický personál***

Syndrom vyhoření byl nejprve popsán ve zdravotnictví. Nejrozvinutější je na těch odděleních, kde jsou pracovníci vystaveni velké emocionální zátěži (tam, kde často umírají lidé, či personál musí pacientům a jejich příbuzným sdělovat špatné zprávy, dále dispečeři záchranné služby, psychologové, psychoterapeuti, psychiatři).

- ***Učitelé všech stupňů***

Ohroženější jsou učitelky speciální pedagogiky, především ty, které pracují s dementními školáky a psychiatricky postiženými dětmi. Mimořádně náročné je učitelství odborného školství.

- ***Vedoucí pracovníci všech stupňů v hospodářství a administrativě***

Třetí největší oblast s výskytem syndromu psychického vyhoření, která souvisí s mimořádně vysokou mírou stresu a distresu, které jsou tito lidé vystaveni.

- ***Podnikatelé, manažeři, obchodníci***

- ***Sociální pracovníci a poradci ve věcech sociální péče a sociálních služeb***

Podle výzkumu Christiny Malach je syndromem postiženo 10 – 25 % těchto pracovníků.

- ***Policisté, především v přímém výkonu služby, kriminalisté***

- ***Pracovníci nápravných zařízení Ministerstva spravedlnosti***

- ***Žurnalisté***

- ***Profesionální funkcionáři, politici, manažeři***

Zde se projevuje negativní vliv nátlakových skupin (lobbies), tlak konkurence, vnitroskupinové a externí konflikty, vytváření koalic. Tlakem dvou stran – ze strany nadřízených a podřízených vzniká tzv. dvojí vazba (*double bind*).

- ***Sportovci, jejich trenéři a manažeři***

- ***Poradci a informátoři***

- ***Duchovní a řádové sestry***

- **Právníci, obzvláště advokáti**
- **Vedoucí letecké dopravy, piloti a osádky letadel**

Někteří zahraniční autoři zkoumají v posledních letech hypotézu, podle níž by vznik a rozvoj vyhoření usnadňoval a podporoval jeho šíření ve stejném nebo blízkém sociálním prostředí jedné firmy, instituce nebo komunity. Opakovaná zkušenost, že se objevuje několik postižených na jednom oddělení, zatímco jinde jsou lidé bez obtíží, podle Christiny Malach ukazuje spíše na systémovou než osobní záležitost. (Kebza, V., Šolcová I. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 11)

Oblastí, která sice není druhem zaměstnání, ale kde se syndrom vyhoření projevuje velice často je

- **rodina,**

kde emoce velice úzce souvisí se spokojeností či nespokojeností – a právě ta má velice blízko k syndromu vyhoření. Často nastupuje na místo zamilovanosti u novomanželů, kteří nejsou připraveni na řešení konfliktů a kompromisy. I ženy v domácnosti jsou syndromem ohroženy. Důvodem je monotónní práce, kterou je nutno vykonávat opakovaně – a jak ženy samy říkají – vlastně není vidět. Co se uvaří, to se sní, a sotva uklidíte na jednom konci, na druhém můžete začít znovu. Navíc je málokterá žena za tuto práci, která se vlastně „dělá sama“, pravidelně chválena. Vyhoření se ale především týká členů rodin, starajících se o její dlouhodobě nemocné či postižené členy. „Nemoc a postižení pro nás dnes není samozřejmost. Postižené rodiny se často ocitají v izolaci. Společnost, která vyzdvihuje perfektní tělo a dokonalou funkčnost, si dost dobře neumí poradit se svými slabými a nemocnými členy. Takové nepříjemnosti se odsouvají na okraj společnosti a mnoho přímo i nepřímo postižených lidí zůstává se svými problémy samo. Bojují, dokud jim zbývají nějaké energetické rezervy.“ (Kallwass, Angelika. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 89)

2.2. Symptomatika

Symptomy mohou být podobné, ale každý člověk je subjektivně prožívá jinak. Příznaky syndromu vyhoření se objevují na *třech úrovních*:

1) úroveň psychická

- nejnápadnější bývá *emocionální vyčerpání*, kdy se ztrácí intenzita i mnohost citů, pocitů a afektů. Člověk přestane vnímat radost i bolest, lásku i nenávisť.
- objevuje se pocit naprostého osamocení a izolovanosti, což je způsobeno tím, že se postižení lidé často sami straní druhých lidí, včetně svých nejbližších
- samotnou podstatou vyhoření je *pocit selhání*, který člověk prožívá, třebaže neselhal
- typickou emocií je *podrážděnost*, která kolísá mezi lhostejností, zoufalstvím, nespokojeností a agresivitou
- deprese, pocity smutku, frustrace, marnost vynaloženého úsilí, pocit beznaděje
- sebelítost, nespokojenost, hořkost, zášť vůči sobě i druhým lidem
- nedostatek uznání, pocit vlastní postradatelnosti, ztráta odvahy
- negativismus, cynismus, hostilita k osobám, s nimiž člověk pracuje
- pokles či ztráta motivace, zájmu o profesní témata, snížení výkonnosti
- redukce činností na rutinní postupy, ztráta kreativity, iniciativy a invence, neochota riskovat
- potíže se soustředěním, zapomínání

2) úroveň fyzická

- celková únava organismu a rychlá unavitelnost
- apatie, ochablost
- poruchy spánku, chuti k jídlu
- zažívací obtíže, dýchací obtíže, bolesti u srdce, vysoký krevní tlak, bolesti hlavy, bolesti ve svalech
- náchylnost k nemocem
- zvýšené riziko vzniku závislostí

3) úroveň sociálních vztahů

- přibývání konfliktů v práci i soukromí, přičemž nejde zpravidla o jejich vyvolání, nýbrž o důsledek nezájmu, lhostejnosti a apatie, nízká empatie
- redukce kontaktů – s klienty, kolegy, ubývání angažovanosti, snahy pomáhat druhým
- nechut' k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí

2.3. Odlišení syndromu vyhoření od jiných negativních psychických stavů

Syndrom vyhoření je jen jedním z mnoha emocionálních jevů, které potkávají člověka. Podle J. Křivohlavého se od jiných negativních psychických stavů liší takto:

Syndrom vyhoření a stres

Do stresu se může dostat každý člověk, avšak burnout se objevuje jen u lidí, kteří jsou intenzivně zaujati svou prací. Mají vysoké cíle, vysoká očekávání, výkonovou motivaci. Kdo takovouto vysokou motivaci nemá, může se dostat do stresu, ne však do stavu vyhoření.

Syndrom vyhoření a deprese

Vztahy mezi syndromem vyhoření a depresí jsou velmi úzké. Deprese může být vedlejším příznakem syndromu vyhoření, ale může se vyskytovat i nezávisle na něm. Objevuje se i u lidí, kteří intenzivně nepracují. Deprese má často úzký vztah k negativním zážitkům z mládí a dá se léčit farmakoterapeuticky – u syndromu ani jedno tvrzení neplatí.

Syndrom vyhoření a únava

Únava u syndromu vyhoření je vždy něčím negativním, je spojena s pocitem selhání a marnosti. Únava obecně se spíše váže k fyzické zátěži a nejen, že je možné se z ní dostat odpočinkem, ale častokrát je pociťována kladně.

Syndrom vyhoření a odcizení

K odcizení (alienation) dochází tam, kde lidé zažívají nedostatek nebo ztrátu přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jejich jednání a byly směrodatným měřítkem jejich životních hodnot. Odcizení je možno pozorovat i u syndromu vyhoření, ale až v závěrečné fázi, nikdy ne na začátku, kde je naopak nadšení a zaujetí pro věc. Odcizení zažívají i lidé, kteří nikdy ničím nadšení nebyli nebo dělají to, co není smyslem jejich života.

Syndrom vyhoření a existenciální neuróza

Existenciální neuróza se dá přirovnat k pocitu nesmyslnosti života. S tímto pocitem se sice setkáváme i u syndromu vyhoření, ale opět až na konci tohoto procesu.

(Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 52-54)

2.4. Okolnosti pro syndrom vyhoření příznačné

Jedná se o obecná zjištění, co vedlo lidi k tomu, že podleli syndromu vyhoření:

(dle J. Křivohlavého, *Jak neztratit nadšení*, s. 26 – 32, s doplněním informací z jiných - uvedených - zdrojů):

➤ Zátěž a přetížení / eustres, distres, stresory

Stres v dnešní době vnímáme často jen jako něco zlého, škodlivého, mnohdy je pro nás synonymem strachu a úzkosti, počátku nemocí. Historicky je ale přípravou na útok nebo útěk, je přirozenou reakcí organismu na jeho potřeby a požadavky. Stres dokonce vede ke zpočátku vyšší výkonnosti a ke kreativité. Nesmí být však trvalý a nesmí jej být přemíra.

Rozeznáváme dva druhy stresu – eustres a distres. Dle definic R. Kohoutka je *eustres* „pouze mírně intenzivní, v podstatě stimulující a mobilizující, budící pozitivní odpověď organismu, metaforicky označovaný za „dobrý“ stres“, „*distres* intenzivně prožívaný

a negativně na organismus působící, osobnost jedince škodlivě zatěžující, handicapující, metaforicky nazývaný „zlý“ stres“.

(<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/eustres>, resp. [/distres](#))

„Na častý výskyt stresu poukazuje také obecný vývoj ve světě. Lidé v relativně bohatých industriálních zemích považují štěstí a spokojenost za cosi samozřejmého, a proto se jich starosti a potíže dotýkají daleko více než obyvatel zemí, kde je nutné každodenně improvizovat pro přežití. Evropský člověk má nízký práh frustrace a nedostatečnou toleranci vůči stresu. Námahu, jaká je v jiném prostředí běžná, pak deklaruje jako stres.“ (Kallwass, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 107)

Stres je subjektivní prožitek. Je definován jako vztah mezi dvěma silami, které působí protikladně. Na jedné straně jsou tzv. **stresory**, které na nás působí negativně. Na straně druhé jsou tzv. **salutory**, což jsou naše obranné schopnosti, díky nimž zvládáme těžkosti. Pokud je síla salutorů rovna či větší než síla stresorů, je vše v pořádku. Jakmile se poměr sil obrátí, dochází ke stresu. Stres, který přestane být zvládnutelný, se nazývá **distres**.

Každá změna – i ta, která není negativní, působí jako stresor. V knize *Sám sobě psychologem* uvádějí Věra Capponi a Tomáš Novák **kategorizaci míry zátěže**, kterou zpracovali Američané Holmes a Rahe. „Životní události podle míry psychické zátěže hodnotí na bodové škále 0 – 100 bodů. Základem pro hodnocení je sňatek, kterému je přiřazeno 50 bodů. Každá další položka je posuzována porovnáním se závažností délky a složitosti přizpůsobení právě sňatku. Míra celkové zátěže se kumuluje. Pokud v jednom roce nasbíráte více než 300 bodů, hrozí vážnější reakce – tedy deprese, psychosomatická onemocnění (infarkt, astma, alergie, atp.).

❖ smrt partnera	100
❖ rozvod	73
❖ rozvrat manželství / dočasný rozchod	65
❖ uvěznění	63
❖ smrt blízkého člena rodiny	63
❖ vážný úraz nebo onemocnění	53

❖ sňatek	50
❖ ztráta zaměstnání	47
❖ usmíření nebo jiné závažné změny v manželství	45
❖ odchod do důchodu	45
❖ změna zdravotního stavu člena rodiny	44
❖ těhotenství	40
❖ sexuální obtíže	39
❖ přírůstek nového člena rodiny	39
❖ změna zaměstnání	39
❖ změna finančního stavu	38
❖ smrt blízkého přítele	37
❖ přeřazení na jinou práci	36
❖ závažné neshody s partnerem	35
❖ termín splatnosti půjčky	30
❖ syn nebo dcera opouští domov	29
❖ konflikty s tchánem, tchýní, zetěm, snachou	29
❖ mimořádný osobní čin nebo výkon	28
❖ manželka nastupuje nebo končí zaměstnání	26
❖ vstup do školy nebo její ukončení	26
❖ změna životních podmínek	26
❖ problémy a konflikty s nadřízenými	23
❖ změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
❖ změna bydliště, změna školy	20
❖ změna spánkových zvyklostí a režimu dne	16
❖ změny v širší rodině (úmrť, sňatky, odchody)	15
❖ změny stravovacích zvyklostí	15
❖ dovolená	13
❖ vánoce	12
❖ přestupek (např. dopravní a pokuta)	11

(Capponi, V., Novák, T. *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada, 1992, s. 114 - 115)

➤ **Frustrace / neuspokojení našich potřeb a očekávání**

Každý člověk má své potřeby. Ty základní jsou nám všem lidem společné - např. biologické a fyziologické potřeby či potřeba bezpečí a jistoty. U syndromu vyhoření jde především o hierarchii potřeb. To, co je pro jednoho člověka důležité, může být pro jiného nepodstatné. Hlubší studie naznačují, že potřebami, které nejčastěji vedou k psychickému vyhoření, jsou *potřeba povědomí smysluplnosti života* (existenciální potřeba) a *potřeba společenského uznání - respektu*. Pokud lidé ztratí smysl života, je pak nesmyslnost bytí či neexistence smysluplného pojetí označována termínem „*absurdní*“. V souvislosti s prací hovoříme o „*odcizení*“.

➤ **Negativní vztahy mezi lidmi**

- existence nedorozumění, sporů, konfliktů
- hádky, urážky, slovní i tělesné napadání jednoho člověka druhým
- přehnaná asertivita a agresivita
- hostilita (nepřátelství) mezi jednotlivci či skupinami lidí
- malá míra vzájemné úcty (respektu)
- malá míra evalvace (kladného ohodnocení jedněch druhými)
- nadměrnost projevů devalvace (ponižování, urážení, snižování kladné hodnoty druhých lidí)
- nedostatek vzájemné důvěry
- nízká míra důvěryhodnosti v mezilidském jednání
- nezdravé projevy touhy po moci a nadvládě, snahy o zneužití moci

Při syndromu vyhoření často selhává společenství člověku nejbližších lidí - tzv. *ochranná sociální síť*.

➤ **Přílišná emocionální zátěž**

Týká se lidí, na něž jsou kladeny velké nároky na kladné emocionální vztahy mezi lidmi - např. vztah zdravotnického personálu k pacientům, vztah sociálních pracovníků, policistů, úředníků apod.

➤ **Vliv prostředí, pracovních podmínek a organizace práce**

Vznik syndromu vyhoření podporuje nejen profese člověka, ale také určitá charakteristika prostředí, v němž pracuje a žije.

✓ ***Míra svobody a kontroly***

V práci potřebujeme jistou volnost v rozhodování. Svoboda přispívá kreativitě, kontrola poskytuje zpětnou vazbu (feedback). Špatná je jak extrémní míra svobody, tak i extrémní míra kontroly.

✓ ***Nesmyslnost požadavků***

K nejvýraznějším podmínkám vzniku psychického vyčerpání patří, když ztratíme víru v to, že naše práce má smysl.

✓ ***Autorita***

Koncentrace autority do jedněch rukou je stejně špatná jako přílišné tříštění autority.

✓ ***Odpovědnost***

Zatěžující je jak nadměrná míra odpovědnosti člověka, tak i situace, kdy je malá míra odpovědnosti vedení.

✓ ***Neplnění úkolu***

Čím déle neplnění úkolu trvá, tím více rostou podmínky pro vznik syndromu vyhoření.

✓ ***Očekávání***

Problémem jsou nerealistická - přehnaná očekávání, ale i ta, kde není přesně stanoveno, co se očekává.

✓ ***Sociální komunikace***

Neinformovanost, špatná informovanost vedení či podřízených, neexistence skupinových rozhovorů o problémech

✓ ***Požadavky kladené na lidi***

Těžkosti vznikají tam, kde jsou na lidi kladeny nadměrné požadavky nebo se od nich čeká nerealistický výkon. Riziko vyhoření je zvláště velké tehdy, když reálné schopnosti jedince nedosahují možné profesní příležitosti a také u lidí, kteří jsou na sebe příliš tvrdí. Nelítostná tvrdost k sobě často zabraňuje nutné změně postoje k životu. „Nezdravé nároky na sebe jsou u národů průmyslových zemí neobyčejně zakořeněné. Soused je měřítkem toho, co přinejmenším by chtěl člověk mít. Jakmile se mu v této

„soutěži“ nedaří, je frustrovaný. Tento typ stresu bychom mohli nazvat civilizační chorobou.“

(Kallwass, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 132)

✓ **Organizační podmínky**

Nevyhovujícím organizačním podmínkám podléhají nejčastěji lidé:

- kterým jde osobně o to, aby jejich práce byla dobrá a úspěšná
- kteří jsou svou prací nadšení
- kteří jsou plní energie, již do své práce investují
- kteří pracují příliš usilovně
- kteří jsou své práci oddaní
- kteří se dobrovolně vzdávají mnohého, aby mohli dobře dělat co, co dělají
- kteří se trápí otázkami typu „Co dělám špatně? Co bych měl dělat lépe?“
- kteří mají minimální mimopracovní zájmy
- kteří si myslí, že jsou na pracovišti nepostradatelní

„Ten, kdo hoří, může vyhořet.“ Podle *Karla Kopřivy* vedou k syndromu vyhoření tři cesty:

1. **ztráta ideálů** – po počátečním nadšení se člověk ztotožní se svými úkoly, práce jej baví, dobrovolně jí věnuje více času a energie, než musí. Jak však narůstají potíže, ztrácí se důvěra ve vlastní schopnosti a víra v příznivou změnu.
2. **workoholismus** – závislost na práci, nutková vnitřní potřeba hodně pracovat. V pozadí stojí často motivy úniku z manželství, rodiny, vztahů nebo pocity méněcennosti. Ke stresu a vyhoření pak dochází nejpozději tehdy, když si člověka přestanou v práci vážit nebo jej již nepotřebují.
3. **„Teror příležitostí“** – lidé s nedostatkem řádu v životě, horším kontaktem s realitou (chybí odhad, kolik to bude stát času) či ti, kteří nedokáží odmítnout (říci ne) přijímají stále další úkoly, které jim vezmou veškerý čas a energii.

(Kopřiva, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006, s.101 - 102)

Věra Capponi a Tomáš Novák uvádějí další okolnosti pro syndrom vyhoření příznačné:

- člověk postižený syndromem vyhoření ve vedoucí funkci ovlivní chod instituce typickým směrem. Je to například počet schůzí ve vztahu k délce času, který pracovníci tráví vnitřními záležitostmi a administrativou a vlastní prací.
- syndrom vyhoření posiluje i dlouhá pracovní doba. Čas strávený na pracovišti totiž nemusí nutně korespondovat s množstvím odvedené smysluplné práce.
- únavu z profese posiluje i nízký plat, který nepřináší uspokojení z dobrého materiálního zabezpečení či nemožnost ovlivnit výši svých příjmů zvýšením své aktivity.

(Capponi, V., Novák, T. *Sám sobě mluvčím*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994, s. 56 - 58)

2.5. Fáze vývoje

Proces, jehož je vyhoření vrcholem, není krátkodobou záležitostí. Většinou jde o měsíce až léta. Jednotlivé fáze jsou různě dlouhé a také v jejich počtu a koncepci se psychologové liší.

Autorkou nejjednoduššího – **čtyřfázového modelu** procesu burnout - je *Christina Maslach*, profesorka na kalifornské univerzitě v Berkeley, která se syndromem vyhoření zabývá dlouhá léta a je autorkou a spoluautorkou několika publikací a mnoha odborných článků o něm:

1. fáze – idealistické nadšení a přetěžování
2. fáze – emocionální a fyzické vyčerpání
3. fáze – dehumanizace druhých lidí jako obrany před vyhořením
4. fáze – terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu a objevení se syndromu v celé jeho pestrosti

(Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 61)

Jaro Křivohlavý uvádí i **dvanáctifázový**, relativně nejčlenitější **model** dle *Johna W. Jamese*:

1. Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.
2. Snaha udělat vše sám (nedelegovat nikomu jinému formální pracovní autoritu)
3. Zapomínání na sebe a na vlastní osobní potřeby – opomíjení nutné péče o sebe.
4. Práce, projekt, plán, úkol, cíl atp. se stávají tím jediným, o čem danému člověku jde.
5. Zmatení v hodnotovém žebříčku – neví se, co je zbytné a co je nezbytné (co je podstatné a co je nepodstatné)
6. Kompulzivní (nutkavé) popírání všech příznaků rodícího se vnitřního napětí jako projev obrany tomu, co se děje.
7. Dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynizmu. Útěk od všeho a hledání útěchy např. v alkoholu či drogách, v tabletkách na uklidnění, nadměrném jídle (přejídání), hromadění peněz atp.
8. Radikální, vně pozorovatelné změny v chování – nesnášení rad a kritiky, jakéhokoli rozhovoru a společnosti druhých lidí (osamění a osamocení – sociální izolace).
9. Depersonalizace – ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními cíli a hodnotami (daný člověk přestává být člověkem v plném slova smyslu)
10. Prázdnota – pocitu zoufalství ze selhání a dopadu „až na dno“. neutuchající hlad po opravdovém, smysluplném životě (potřeba smysluplnosti života je zoufale neuspokojována (frustrována).
11. Deprese – zoufalství z poznání, že nic nefunguje a člověk se ocitá ve smysluprázdném vakuu. Sebe-cenění, sebe-hodnocení a sebe-vážení (self-esteem) je na nulovém bodě. Zážitek pocitu „nic nejsem“ a „všechno je marnost nad marností“.
12. Totální vyčerpání – fyzické, emocionální a mentální. Vyplenění všech zásob energie a zdrojů motivace. Pocit naprosté nesmyslnosti všeho – i marnosti dalšího žití.

(Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 62)

2.6. Dílčí závěry

Vyhoření bývá důsledkem toho, že náš život ztratí rovnováhu. Ke ztrátě rovnováhy přispívá soutěživý charakter naší společnosti, její rychlý vývoj a převratné tempo. Nejsme vystavováni jen akutnímu stresu, ale především dlouhodobému stresu chronickému, který k vyhoření vede.

Ten, kdo v dnešní společnosti nemá stres, je podezříván z toho, že s ním není vše v pořádku. Důraz je kladen na úspěch a výkon. Výkonní lidé nechtějí zůstat pozadu, a tak věnují svému smyslu života vše. Snaží se, honí se a dřou ve víře, že je jejich život smysluplný. Ten, kdo pociťuje vyhoření, však smysl života ztrácí a pokud se chce uzdravit, musí najít smysl nový. Stejně jako se syndrom vyhoření projeví až po delší době, právě tak i zotavení se z něj zabere čas.

3. Diagnostika syndromu vyhoření

Diagnostika vychází

- z pozorování jednotlivých symptomů postižených osob
- z prožitku příznaků postižených osob
- ze speciálních psychologických metod

Nejužívanějšími metodami jsou dotazníky.

3.1. Dotazník BM

Autory „Dotazníku BM – PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ“ jsou Ayala Pines a Elliot Aronson. Lze podle něj vypočítat míru vlastního psychického vyhoření, a to z celkového vyčerpání (exhaustce), které se zaměřuje na tři oblasti: *fyziickou* (pocity únavy, slabost, ztráta sil), *emocionální* (pocity tísně, beznaděje, bezvýchodnosti) a *psychickou* (pocity bezcennosti, marnosti vlastní existence, ztráty iluzí).

Dotazník BM je přílohu této práce.

3.2. Metoda MBI (Maslach Burnout Inventory)

Tato dotazníková metoda patří k nejčastěji používaným metodám odborného vyšetření syndromu vyhoření. V podstatě měří tři faktory:

- 1) *emocionální vyčerpání*, které je nejspolehlivějším ukazatelem přítomnosti syndromu vyhoření
- 2) *depersonalizaci*, která je zřetelná u lidí s velkou potřebou reciprocit (kladné odezvy) od těch, kterým se věnují. Pokud se jim odezvy nedostává, ztrácí k lidem respekt, úctu, v extrémních případech s nimi jednají jako s neživými předměty.
- 3) *snížený pracovní výkon*, který se týká zejména lidí s nízkým sebeceněním, sebehodnocením a sebedůvěrou.

Dotazník MBI je přílohu této práce.

3.3. Jiné metody

➤ Sémantický diferenciál

„Příkladem jiné než dotazníkové metody v diagnostikování burnout může být využití tzv. sémantického diferenciálu (odlišení jemných odstínů ve významu slov), kde se pracuje s tzv. bipolárními (v obou směrech extrémními) adjektivy – např.:

- Cítím se na jedné straně zcela bezcenný a na druhé straně plně hodnotný
- K druhým lidem se chovám nepřátelsky – přátelsky
- K druhým lidem zachovávám značnou distanci (velká oddálení) nebo naopak mám k ním intimní vztah.

Mezi těmito extrémy je škála (stupnice, čára např. o rozsahu 5 nebo 7 stupňů) a odpověď se uvádí ležatým křížkem podle toho, kde se odpovídající domnívá, že se nachází.“

(Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 41)

➤ Psychologické studie

Příkladem mohou být experimentální práce klinických psychologů, kteří pozorují - podle představ o základních procesech, které v člověku probíhají - rozdíly mezi lidmi, v laboratorních modelují situace a zjišťují, co s čím souvisí.

3.4. Dílčí závěry

„Pracovní i mimopracovní psychosociální stres je v posledních letech intenzivně studován, přičemž se ukazuje, že více než 70 % absencí v práci z důvodu pracovní neschopnosti je zapříčiněno nemocemi, které mají souvislost se stresem.“

(Kebza, V. Šolcová I. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 5)

4. Prevence

4.1. Interní individuální možnosti prevence

O tom, zda nás podnět bude stresovat či nikoli, rozhoduje náš postoj, vliv má naše osobnost, naše duševní a fyzická konstituce. Postoj je konečným rozhodnutím, které záleží na člověku samotném. Také tím, že si uvědomíme, jací doopravdy jsme, se můžeme lépe před vyhořením chránit.

Dejte si pozor, pokud patříte k některé z níže uvedených skupin. *K syndromu vyhoření totiž více inklinují lidé:*

- cílevědomí, s pevnou vůlí a odhodlaností, kteří se neradi vzdávají a přiznávají porážku a na svých cílech pracují i poté, co je měli dávno odstoupit
- vysoce výkonní, jimž je motivem k úspěchu soutěživost
- se sklony k soběstačnosti, kteří se snaží vše udělat sami bez cizí pomoci a nenechají si poradit a kteří mají potřebu mít vše pod kontrolou
- se značnou sebedůvěrou, kteří jsou si jisti svými schopnostmi a spoléhají pouze na sebe sama místo na druhé
- kteří se snaží být příliš dokonalí, kteří očekávají od sebe větší a lepší výkon, než podávají ostatní
- lidé s častým odporem k pravidlům mající potřebu dělat věci po svém, nezávislí, někdy se sklony k samotářství
- ochotní riskovat, mající zálibu v náročných úkolech

ale i ti

- kteří nedokáží nikoho odmítnout
- kteří o sobě neustále pochybují, nevěří si
- kteří si stále staví nereálné cíle a pak se zlobí sami na sebe
- kteří mají přehnanou pozornost k cizím problémům

Rozlišujeme dva stresové typy lidí (podle toho, kterým hlavním nervem vegetativního nervového systému jsou řízeny naše orgány):

1) **typ A – „Sympatikotonik“**

- aktivuje systém srdce a krevního oběhu
- tělesný hromosvod stresu
- typicky ohrožen srdečním infarktem, vysokým krevním tlakem, má sníženou imunitu, hrozí
- cukrovka, poškození ledvin a nadledvinek, mobilizují se tukové rezervy a zásoby v cévním systému
- agresivní, soutěživý, kariérista, rychlý, ctižádostivý, roste s požadavky, strach z prohry, špatný posluchač, věří, že vše jde udělat lépe

„Sympatikotonicci s vysokým krevním tlakem by proto neměli za svou vhodnou antistresovou techniku považovat saunování, ani konzumaci většího množství černé kávy. Mohou si však pomoci relaxačními cviky, které mají antistresové účinky. Jsou pro ně velmi vhodná dechová cvičení, rychlá chůze a pohyb. Osvědčuje se O. Gregorem doporučený **antistresový dechový cvik**: vdechnout na šest dob, na vrcholu nádechu zdržet dech na tři doby a pak pomalu vydechnout opět na šest dob.“ (Kohoutek, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 73)

2) **typ B – „Vagotonik“**

- vagus ovlivňuje činnost trávicích orgánů, čili má sklon k žaludečním a střevním vředům
- pocity závratí, snížená imunita, průduškové astma, nižší krevní tlak, onemocnění močového měchýře
- omezeném, případně žádné pracovní ambice, netrpělivý, miluje rutinu, při vyšších
- požadavcích klesá na mysli, vyhýbá se konfrontaci, dobrý posluchač, pochybnost o sobě sama

„Pro parasympatikotoniky je důležité osvojit si antistresovou techniku spočívající v úmyslném zvýšení tonizace kosterního svalstva a v souvislosti s tím i zvýraznění pevného a přímého držení těla. Jde vlastně o důsledek zákonitosti přenosu z vnějška do nitra. Pomáhá také akupresura a speciální tělesná cvičení.“ (Kohoutek, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s.73)

Podle profesora *Holgera Pfaffa* z Institutu pro pracovní a sociální medicínu při univerzitě Kolín ovlivňují individuální prožívání stresu člověka tyto zdroje:

- kulturní – Jaké strategie řešení mám k dispozici?
- sociální – Jak mě podporuje rodina a přátelé?
- psychické – Jak silně se zformovalo mé vědomí vlastní hodnoty?
- tělesné – Jak odolný je můj biologický imunitní systém?
- věcné – Mám všechny materiální zdroje, které potřebuji pro svou práci?

(Merg K., Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1 .vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 50 - 53)

Základní existencionální potřebou je *smysl života* spočívající jak v pocitu smysluplnosti práce, tak života jako celku. Zejména v pokročilejších stádiích vyhoření se lidem jejich dosavadní smysl života ztrácí, a tak je třeba ujasnit si, co člověk od života očekává a které hodnoty pro něj jsou v této fázi nejdůležitější.

Jedním z důležitých klíčů k překonání vyhoření je budování sebedůvěry. Nejprve si stanovujeme jen jednodušší krátkodobé cíle, teprve později je měníme v cíle složitější. Důležité je cítit co nejdříve úspěch, který pomůže znovu vybudovat sebedůvěru.

Jak tedy shrnout naše možnosti? Věra Capponi a Tomáš Novák uvádějí ve své knize *Sám sobě mluvčím* „**osm kroků ke kladné změně**“:

1. přijít na to, co chci změnit, čeho chci dosáhnout

Bývá to úkol nejtěžší a týká se nejen velkých životních cílů, nýbrž i těch malých každodenních. Každý takový cíl je třeba co nejkonkrétněji a nejdetailněji definovat. Navíc se vyvíjíme a měníme, a tak musíme čas od času udělat inventuru a svá předsevzetí upravit, případně změnit.

2. určit příčiny, proč se nám předsevzetí dosud nepodařilo realizovat

I zde musíme být konkrétní. Je nutné uvážit, zda jsme si předsevzali rozumný cíl a zda ho opravdu chceme dosáhnout. Pokud zjistíme, že jsme se zmýlili, zvolíme si cíl nový.

3. určit důsledky

Potřebujeme si uvědomit, co bude naším přínosem a k čemu nám naše plánovaná změna chování bude dobrá.

4. určit průběžné cíle

Pamatujme, že „žádný krok ke změně není příliš malý“. Je lépe si rozplánovat větší cíl na několik menších částí a počítat nejen se svými možnostmi, ale například i s nepředvídatelnými rušivými událostmi či se svojí pohodlností.

5. odměňujte se

Nemusí jít jen o odměnu materiální – může to být malá konkrétní radost, právě tak jako pochvala za to, že jsme něco dokázali.

6. průběžně sledujte, čeho jste dosáhli

Je tak zřetelnější, co se již povedlo.

7. plán není dogma

Někdy je třeba provést korektury plánu – nemá smysl dodržovat řád za každou cenu.

8. pozitivní inventura

Raději v kratších intervalech je dobré zrekapitulovat, co jsme již dokázali. Pokud se nepovedlo vše, zaměřme se na to, co jsme už dokázali.

(Capponi, V., Novák, T. *Sám sobě mluvčím*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994, s. 85 - 89)

4.2. Externí vlivy v prevenci a zvládnání

Podle Jara Křivohlavého existují čtyři hlavní externí vlivy:

1. sociální opora

Každý člověk patří do různých sociálních skupin. Primární sociální skupinou, do níž se rodí, je rodina, dále vyrůstá mezi kamarády, spolužáky, spolupracovníky. Všechny tyto sociální skupiny vytvářejí tzv. *sociální síť*, která poskytuje sociální oporu člověku v nouzi tím, že je v případě potřeby s ním a neopouští jej.

Funkce sociální opory jsou:

- ***naslouchání***

„Sdělená radost – dvojnásobná radost, sdělený bol – poloviční bol“. Součástí důvěrného rozhovoru je i sdílení emocí.

- ***potřeba sociálního zrcadla***

Nastavení sociálního zrcadla je zpětnou vazbou hodnocení naší činnosti. Naši blízcí nám mohou pravdivě a současně s tvořivou kritikou tuto vazbu poskytnout.

- ***uznání***

Každý z nás potřebuje, aby ho čas od času někdo upozornil na cenu toho, co již vykonal.

- ***povzbuzování***

Povzbuzení potřebují všichni, kdož se o něco snaží. Více pak ti, jejichž výsledky nejsou dlouho vidět a ti, kteří neustálou prací usilují o to se stát zralou osobností. V první řadě jej však potřebují lidé nemocní.

- ***empatie***

Potřebujeme člověka, který s námi bude sdílet i radost i žal.

- ***emocionální vzpruha***

Potřebujeme člověka, morální vzor, který nám poskytne oporu, když nám není dobře, dostavují se krize, hroutí se nám svět. Rozebere s námi situaci ve chvílích, kdy si sami nevíme rady a povzbudí nás v tom, že bude zase lépe.

- ***prověřování stavu světa***

Od lidí blízkých získáváme cenné poznatky a zkušenosti a tím jsou nám důležitou sociální oporou.

- ***dělba práce***

Jde o rozdělení části zodpovědnosti, v zaměstnání může jít o delegaci autority.

- ***spolupráce***

„Opravdová (autentická) spolupráce je „dar“. Ten, jemuž můžeme cele důvěřovat, na něhož se můžeme cele spolehnout, s nímž si rozumíme beze slov, ten je nám skutečnou sociální oporou.“

- ***přejný prosociální postoj a nezištná pomoc***

Existuje-li někdo, kdo je nám příznivě nakloněn, může nám poskytnout potřebnou pomoc v různé formě.

„Ukazuje se, že čím lepší vztahy daný člověk k druhým lidem má, tím má i relativně nižší úroveň psychického vyhoření. Lidí, kteří připisují druhým lidem poměrně vyšší hodnotu nežli věcem, si více váží sociální opory a vytvářejí kolem sebe podpůrnou sociální síť přátelských vztahů. ***Čím více se určitému člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků syndromu burnout je u něho možno zjistit.***“ (citace z výzkumné práce Ayaly Pinesové a Elliota Aronsona z knihy: Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 90)

2. dobré vztahy mezi lidmi

Pokud se budeme opírat o výše uvedené funkce sociální opory, pak *dobré vztahy* mezi lidmi lze charakterizovat jako ty, kde jeden druhému naslouchá, je mu dobrým sociálním zrcadlem, projevují si vzájemně uznání, povzbuzují se, empaticky spolu soucítí, poskytují si vzájemnou emocionální vzpruhu, jeden druhému pomáhá, dělí se o práci, autenticky spolupracují a poskytují si nezištnou pomoc. *Špatné vztahy* pak

budou ty, které jsou těmto opakem a jejich příznaky jsou nepřátelské agresivní projevy, projevy zneužití moci, násilnosti, urážky, nefér či nespravedlivé jednání, povýšenost, projevy nedůvěry, nedodržování slibů, hádky, konflikty, krize apod.

3. kladné hodnocení druhých lidí

Kladné hodnocení druhých lidí, projevy úcty, respektu a vážnosti se nazývá *evalvace*. Jejím opakem je *devalvace*, kde se jedná o snižování úcty a respektu, znevažování, ponižování, pomlouvání a urážení druhých lidí a znehodnocování výsledků jejich práce.

4. pracovní podmínky

V tomto bodě není důležitá jen samotná organizace práce, nýbrž i **úprava pracoviště**. Pokud je to možné, pověste si na stěnu fotografii nebo obrázek, který máte rádi, kupte si pokojovou květinu nebo si přineste předmět, který je vám milý – v rámci možností si zaříďte prostor podle svých představ (tzv. *personalizace prostředí*). Zaměřte se na to, zda vás neruší *hluk*, nevhodné *světelné podmínky*, zda máte ideální *tepelnou pohodu*. Velikost pracovního prostředí a jeho členění mnohdy způsobuje, že se lidé navzájem ruší – telefonáty, návštěvami, rozhovory spolupracovníků. Snažte se vyjít si vzájemně vstříc a stanovit pravidla, která sdílení společných prostor usnadní.

Z hlediska **organizace práce** se zaměřte především na:

- **priority**

Zaměřte se pouze na to, co je podstatné a své priority *pravidelně* revidujte, případně měňte.

- **své silné a slabé stránky**

Analyzujte je a vyvoďte důsledky, například

- **delegování jiných**

Často si nechceme připustit, že by naši práci někdo zvládl stejně dobře nebo dokonce ještě lépe než my sami. Snažíme se pak zvládnout práci za celé okolí ve falešné představě, že ji nikdo neudělá stejně kvalitně, že si nás ostatní přestanou vážit, že neobstojíme sami před sebou. Uvědomte si, že se nezavděčíte všem a nenechejte se ovládat svým strachem – ten bývá zpravidla horší než skutečné nebezpečí. Nechtějte být příliš dokonalí, nemějte na sebe nezdravé nároky. Snažte se být vnitřně nezávislí na názorech druhých. Buďte sami sebou.

- **efektivitu**

Není důležité pracovat více, ale efektivně.

(Paretovo) „**Pravidlo 80/20**“ říká, že 80 procent vašeho úspěchu vychází z 20 procent vaší aktivity a že zbylých 80 procent vaší aktivity přináší zbývajících 20 procent vašeho úspěchu. Uvedené pravidlo se vztahuje na všechny životní oblasti.“ (Rush, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd.(reprint) Praha: Návrat domů, 2004, s. 117)

- **umění říci „Ne“**

Své „Ne“ řekněte jednoznačně a konkrétně jej zdůvodněte. Je-li to možné, nabídněte alternativní řešení.

- **soustředění**

Ve svém zorném poli si nechejte pouze věci, na nichž právě pracujete. Ostatní dejte stranou, aby vás nerozptylovaly a neodváděly vaši pozornost.

- **rozporcování práce**

na menší části, což přinese prožitky částečného úspěchu. Přemýšlejte v malých krocích a krátkých etapách.

- **ukládání fyzických i psychických rezerv,**

což nám umožní lépe se vypořádat se situací, když nastanou horší časy.

Zaměstnavatel může pomoci vyhořelému zaměstnanci například tím, že:

- ✓ jej pověří jinými úkoly
- ✓ přemístí jej do jiného oddělení
- ✓ vymění zaměstnanci směny, aby mohl pracovat s jinými lidmi a v novém, odlišném prostředí.

Po přečtení následujících slov v knize *Jak přežít v práci* jsem neodolala a z uvedené knihy cituji. V našich zeměpisných šířkách je to (možná bohužel) spíše „zábavná perlička“: „Přestože má **polední siesta** naprosto neprávem v Německu i ostatních vyspělých hospodářstvích (v protikladu k jižním zemím) špatné jméno, čtvrť či nanejvýš půlhodinka se odmění větší výkonností díky nesrovnatelné hodnotě zotavení. To ukazuje bezpočet prací Německé společnosti pro výzkum a medicínu spánku. Jakési „zdrímnutí pro sílu“ zvyšuje o 16 % rychlosti reakce a o 34 % redukuje výpadky pozornosti, jak potvrdil projekt NASA. Úspěšný spánek neboli slovy Shakespeara Macbetha: „*Je to onen posvátný spánek, jenž nám rozplétá zamotanou síť starostí.*“

Japonci praktikují téměř kdekoliv „bleskový šlofik“ zvaný „inemuri“: v autobuse, ve vlaku, v letadle – v kancelářích a rovněž v parlamentu, v čele s předsedou vlády. Inemuri se nacvičuje již na základní škole.“ No a když se vám to s tím šlofikem nepodaří, zkuste snít s otevřenýma očima. Postavte se v myšlenkách na balkon s překrásným výhledem na moře (nejlépe nějaký báječný moment z vašeho osobního „filmu o dovolené“, zahleďte se do mořské dálavy a nechejte se hladit čerstvým mořským vánkem.“ (Merg K., Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 61 - 62)

4.3. Další možnosti prevence a léčby

- Nejprve je třeba řešit *fyzické vyčerpání*:
 - *akutně*: pokud si to můžete dovolit, je dobré odjet na dovolenou, kde nebudete rušeni
 - *dlouhodobě*: **vyberte si fyzickou aktivitu**, která vám je (nebo bývala) příjemná a věnujte se jí. Zatímco my se pohybujeme o dvě třetiny méně než před sto lety, naše svaly ochabují. Řada z nás ráno usedne u domu za volant, u zaměstnání z auta vystoupí, přes den udělá pár kroků po kancelářích, a odpoledne nebo večer zase tím samým způsobem cestuje zpět. Pokud je toto váš případ, zkuste přes den udělat alespoň následující:
 - ✓ použijte schody místo výtahu
 - ✓ čtěte nebo telefonujte vestoje
 - ✓ po jídle se alespoň 10 minut procházejte
 - ✓ dopřejte vašim zádkům jednou či dvakrát denně na pár vteřin uvolnění – pomalu kruzte hlavou a rameny, nebo jen na pár sekund zkuste stát na špičce nohou.

Pokud nejste právě sportovní typ, zkuste **relaxaci**. „Všechny relaxační techniky pracují s vědomým uvolňováním svalstva.

Když snížíme svalovou tenzi, snížíme i psychické napětí.

Metoda progresivního svalového uvolnění byla vyvinuta ve 30. letech 20. století Edmundem Jacobsenem. Pomáhá už po několika týdnech vyrovnat se se stresem. Hlavním principem je aktivní napínání svalů, které se následně hluboce uvolní.

„Následující cvičení je určeno k tomu, abyste nejprve přesně rozpoznali rozdíl mezi uvolněním a napětím. Všechny hlavní skupiny svalů v těle se systematicky odshora směrem dolů silně napnou (5 sekund) a opět uvolní.

Typický průběh cvičení

- Polož se klidně a uvolněně na záda. Chodidla a kolena jsou lehce vychýlena směrem ven. Paže jsou lehce připažené. Prsty spočívají uvolněně na podložce. Pozoruj svůj dech, jak se zcela zklidňuje, nádech – výdech, nádech – výdech, nádech – výdech. Oči jsou zavřené, ústa lehce pootevřená. Veškeré napětí z obličeje odtéká.
- *Dlaně a paže*: zatni obě dlaně v pěst, pevně – 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit.
- Dlaně leží volně na podložce, veškeré napětí odtéká, ruce jsou uvolněné a měkké. Opět zatni ruce v pěst, ohni lokty, předloktí a paže jsou pořádně napnuté. 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Obě paže leží uvolněně a těžce na podložce.
- *Krk a šíje*: přitáhni hlavu směrem dopředu, bradu na hrudník - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Soustřeď se na pocit uvolnění. Přitlač hlavu v šíji k zemi - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Vnímej odplouvání napětí.
- *Ramena a břicho*: stáhni vzadu lopatky pevně k sobě - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Teď táhni ramena co nejdál směrem dopředu - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Ramena klesnou k zemi, úleva, uvolnění, klid. Teď trochu nadzvedni nohy, břicho se napne - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Břicho se uvolní, dech zklidní a srovná, je pravidelný.
- *Chodidla a nohy*: chodidla přitlač pevně k zemi - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Protáhni chodidla a prsty u nohou co nejdále od těla - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Prsty svinout směrem dopředu - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Špičky prstů protáhnout směrem k tělu - 1, 2, 3, 4, 5 – a uvolnit. Napětí proudí z nohou pryč.
- Ještě pár minut vnímej pocit úplného uvolnění. Tělo leží na podložce klidně, ztěžka, uvolněně. Pak opět začni vnímat své okolí, natáhni se do délky, protáhni se a pomalu vracej z relaxace zpět. Udělej si nějaké uvolňovací cviky.“

(Merg K., Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 61)

Progresivní svalové uvolnění je jednou z bezpočtu antistresových strategií. Patří sem také „**Tříkrokový program**“, při němž se simulují stresující situace a poté se promýšlejí jejich možná řešení. Platí, že stresu se lze odnaučit – jde přece o zkreslené vnímání.

1. *Co je to nejhorší, co se ti může stát?*
2. *Akceptuj to.*
3. *Dělej všechno, aby se to nejhorší nikdy nepříhodilo.*

Další takovou strategií je i **strategie „pozitivního myšlení“**. Je to umění vidět na věcech klady namísto záporů a umění motivovat se k lepším výkonům.

„**Autogenní trénink** je metoda duševní hygieny. Vychází z předpokladu, že člověk je jednoduše, celistvá bytost a že tedy celkové chování či prožívání lze ovlivnit stejně systémem duševních jako tělesných cvičení. Při zvládnutí a pravidelném cvičení umožňuje odstranění příznaků napětí, nervozity, neklidu, strachu a jiných rušivých duševních pocitů. Je určen především lidem zdravým jako metoda prevence onemocnění či prohlubování duševního zdraví, rovnováhy. I normální stupeň zdraví se dá ještě prohlubovat, utužit, posílit. Dále lidem, kteří jsou na hranici zdraví a nemoci, lidem, u nichž se třeba v souvislosti s vnější zátěží občas projevují již vážnější příznaky narušení duševní rovnováhy. Pro tuto skupinu má autogenní trénink největší význam. Umožní posílit a znovu nabýt duševní rovnováhu.“ (Novák, T. *Sám sobě psychiatrem?* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 75- 76)

Autosugesce je soustavným opakováním kladně formulovaných afirmací. „Afirmace jsou slovní spojení, která člověku mohou častým opakováním otevřít spojení mezi vědomím a podvědomím, čímž se harmonizuje jedno i druhé. Afirmace svou vibrací přenáší informaci z vědomí do podvědomí. To informaci zpracuje (příjemné tělesné pocity) a vyše pozitivní impuls do vědomí - dobrá nálada, náhlé pochopení, vnuknutí apod.“ (<http://www.ztiseni.eu/pages/afirmace-18>).

Mají být krátké, jednoznačné a konkrétní. Slouží k potlačení stresu, léčbě, ale i k sebezdokonalování osobnosti.

„Každý člověk by měl ovládat autosugesci, relaxační cviky a autogenní trénink. Pomocí autogenního tréninku doplňovaného autosugescemi a vizualizacemi lze dosáhnout žádoucího a trvalejšího stavu uvolnění, který je označován jako **autogenní stav**.“ (Kohoutek, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 75)

„**Sankalpa** je technika jógy, kterou lze praktikovat buď v poslední chvíli před usnutím nebo ve stavu relaxace. Jasně a stručně si formulujte otázku, na kterou chcete získat odpověď. Formulujte ji pozitivně. Tato věta budiž (lépe opakovaně) vaší poslední myšlenkou před usnutím. Proces můžete urychlit, když *větu* v průběhu dne použijete ve stavu relaxace. Zní to neuvěřitelně, ale účinnost je téměř stoprocentní. U relativně banálních problémů vás najednou po ránu napadne řešení již po několika dnech. U vážnějších to trvá déle... Najednou se vám v duchu vynoří odpověď na vaši otázku.“ (Capponi, V., Novák, T. *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada, 1992, s. 84 - 85)

„Vzhledem k hektickému způsobu života většiny lidí a vzhledem k tomu, že se musí lidé vyrovnávat se stále větší zátěží, jíž jsou vystaveni, nabývá umění **meditace** na významu pro upevnění duševního i tělesného zdraví. Většina lidí, kteří se věnují meditaci, usiluje především o nastolení pocitu vnitřního pokoje, který se přenáší do každodenního života naplněného shonem a stresem.“ (Vízdal, F. *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2005, s. 18)

- „Další antistresovou technikou je **muzikoterapie** (léčba hudbou). Antistresově na některé osoby působí jak vlastní aktivní provozování zpěvu nebo hudební činnosti, tak pasivní recepce hudby, a to jak vážné, tak zábavné a taneční.
- Vedle muzikoterapie je účinná také **arteterapie** (např. kreslení a malování) a **biblioterapie**. Jde o uvolnění pomocí uměleckých prostředků.“

(Kohoutek, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 76)

- Alespoň jeden den v týdnu dělejte jen to, co opravdu chcete a co je vám maximálně příjemné. Snažte se dělat tuto činnost *pravidelně*.
- Věnujte se kontaktům s přáteli – **pěstujte sociální kontakty**, přátelské styky.
- Smějte se bavte se – lidé, kteří nemají smysl pro **humor** vyhořují snáze než ti, kdo jej mají.

4.4. Dílčí závěry

Obzvláště v prvních fázích syndromu vyhoření lze podniknout různá preventivní opatření. Základem je důkladný rozbor naší situace: analýza našich nároků vůči sobě, vůči druhým, vůči našemu zaměstnání, rozvržení našich sil vzhledem k našim reálným možnostem. Důležité je uvědomit si svoje problematické psychické nastavení a pokusit se změnit své vnímání a postoje. Čím dříve se budeme učit zvládat zátěže, tím lépe. Ideální je začít včas, což znamená, dokud jsme zdraví.

Může se nám však stát – bez ohledu na to, jak jsme schopní, nadaní či motivovaní – že situaci nezvládneme. V tom případě se nebojme požádat o pomoc. Pokud se nacházíme v počátečních stádiích, může nám pomoci některý z kurzů, který se syndromu vyhoření alespoň dotkne. Já osobně jsem nenašla žádný kurz, který by se týkal výhradně této tematiky – syndrom vyhoření se objevuje nejčastěji jako součást kurzů týkajících se stresu, stress managementu, time managementu a podobně. Rozhodně ale kurz či přednášku doporučuji – člověk si tam snadněji uvědomí spoustu věcí, souvislostí, dozví se řadu nových poznatků a navíc se seznámí s lidmi, kterých se záležitost také týká. Tím, že se o věci otevřeně mluví, získá rady, co dělat, jak k řešení přistupují jinde a kdo čeho již a jakým způsobem dosáhl. To může řadě lidí velice pomoci. Pokud jsme se již dostali do vyšších stádií, nebojme se vyhledat pomoc odborníka – není to ani ostuda ani prohra. Předpokladem toho, aby se člověk zotavil, je ochota podřídit se někomu, kdo nám pomůže stanovit si cíle, kdo nás bude moci kontrolovat a komu budeme osobně zodpovědní. Nelze však očekávat, že vše bude zakrátko jako dříve.

Rozvoj medicíny je sice rychlejší než kdy jindy, ale na emocionální traumata žádná rychlá řešení neexistují. Zpravidla trvá, než se plně rozvinou, a právě tak jejich překonání zabere čas.

„Cílem boje s vyhořením je zbavit se starých a špatných návyků a místo nich si osvojit nové a správné. Zároveň je třeba změnit způsob myšlení, věci, které děláte, jak je děláte a dokonce i důvod, proč je děláte.“ (Rush, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd.(reprint) Praha: Návrat domů, 2004, s. 62)

Berme to tak, že přes všechny obtíže, které nám to působí, se vyhoření může stát i pozitivní zkušeností. Můžeme se toho o sobě spoustu dozvědět – zjistit svá omezení, naučíme se zpomalit tempo a každodenně prožívat svůj život. Ti, kdo syndrom vyhoření překonají, mohou udělat první krok pro lepší a plnější život.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Výsledky výzkumu

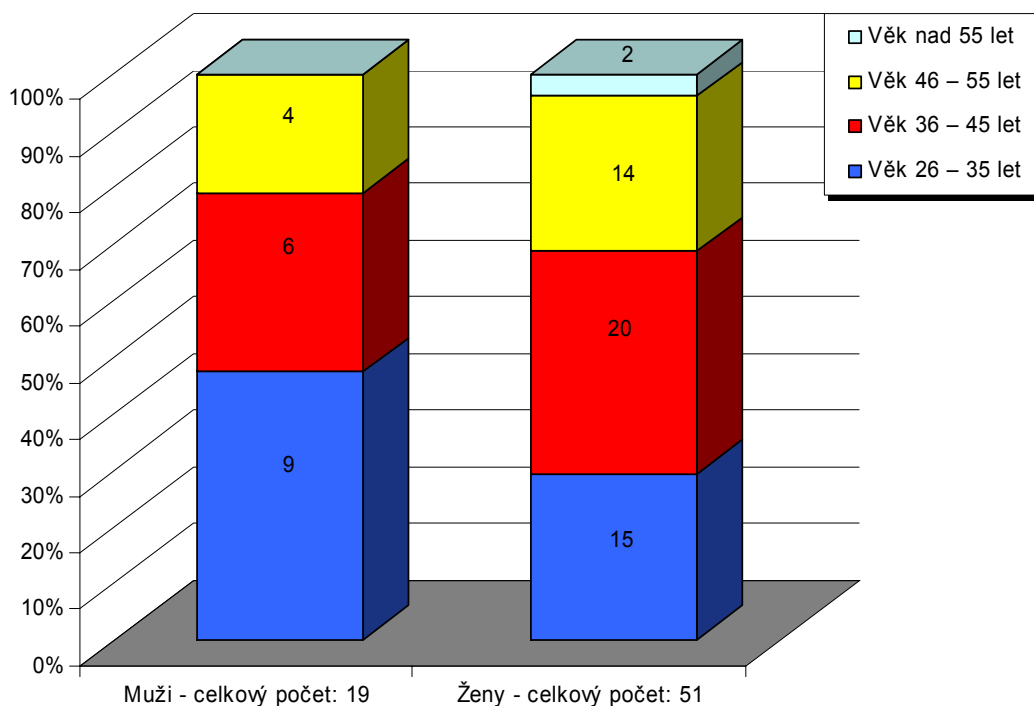
5.1. Vyhodnocení dotazníků / analýza a interpretace dat

Jako základ své práce jsem si vybrala dotazník Christiny Maslach – **MBI** (Maslach Burnout Inventory) se škálovou stupnicí, která umožňuje vyjádřit míru vlastnosti jevu nebo intenzitu souhlasu či nesouhlasu s příslušným tvrzením. K MBI jsem si vytvořila vlastní - doplňkový dotazník, abych mohla zjištěné údaje dále zkoumat a třídit.

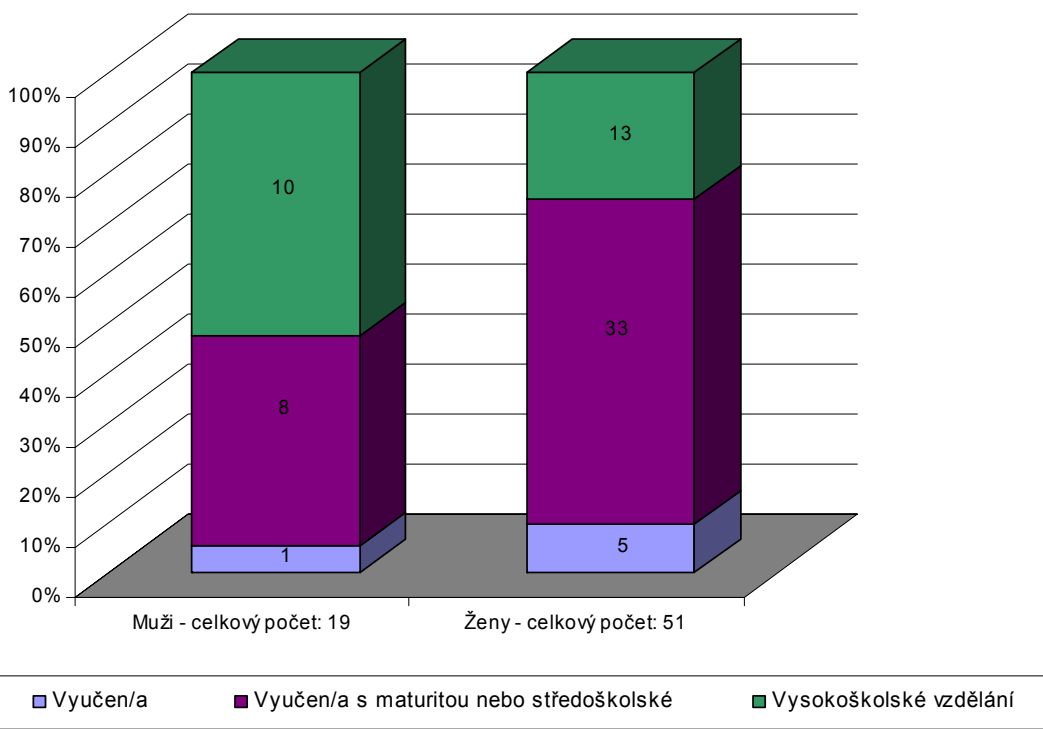
Na dotazníky odpovídalo celkem **70 respondentů**. Vzhledem k tomu, že jsem se snažila o co největší znárodnění, ale současně byly některé otázky hodně osobní, musela jsem zvážit, koho oslovit, aby byl ochoten dotazník vyplnit a navíc měl snahu odpovídat podle skutečnosti. Proto jsem poprosila své přátele, kteří oslovili své známé a ti své, takže můj konečný vzorek respondentů je sestaven z mého pohledu naprosto náhodně, přičemž přátelské vazby a důvěra, předpokládám, zaručily pravdivost uváděných údajů.

Výzkumu se zúčastnilo **19 mužů** a **51 žen**. Jejich věk a vzdělání znázorňují dva níže uvedené grafy.

Obrázek 1. Složení respondentů – pohlaví, věk



Obrázek 2. Složení respondentů – vzdělání



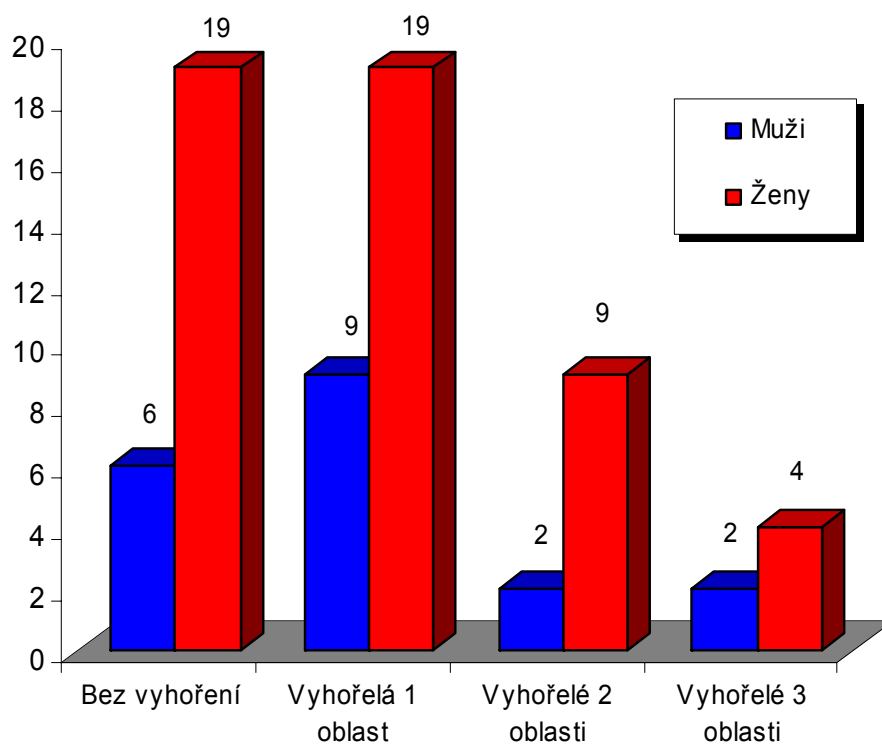
Ze zkoumaných osob nebylo 25 osob postiženo v žádné ze tří měřených oblastí, 28 osob mělo zasaženu jednu oblast, 11 osob dvě oblasti a 6 osob bylo zasaženo ve všech 3 oblastech.

Obrázek 3. Počet vyhořelých dle oblastí

	EE	DP	PA	Celkem
Bez vyhoření	0	0	0	25
Vyhořelá 1 oblast	8	4	16	28
Vyhořelé 2 oblasti	10	7	5	11
Vyhořelé 3 oblasti	6	6	6	6

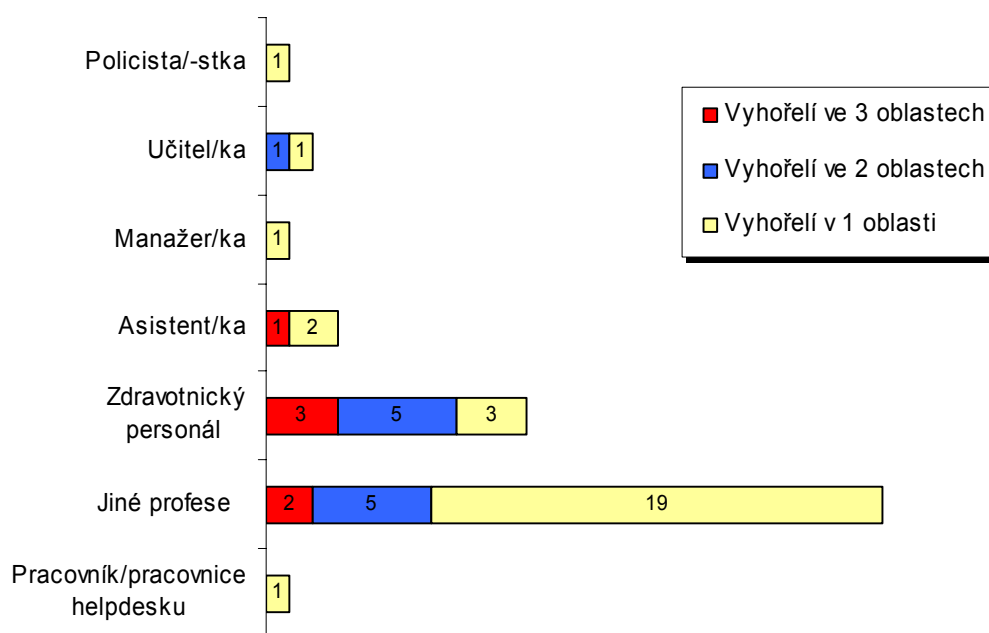
Jak se vyhoření dotklo mužů a žen, znázorňuje další graf:

Obrázek 4. Vyhoření – muži x ženy



V mém vzorku respondentů vyhoření ve všech třech oblastech pociťují tři zdravotní sestry pracující v léčebně dlouhodobě nemocných, jedna asistentka z velké nadnárodní společnosti, jeden správce daně a jeden architekt. Vyhoření ve dvou oblastech pak postihuje pět zdravotních sester, dva vědecké pracovníky – asistenty na vysokých školách, dvě účetní, jednoho učitele a jednoho architekta. Vyhoření v jedné oblasti se objevuje napříč všemi profesemi.

Obrázek 5. Vyhoření dle profese



Následující graf se týká právě těchto šesti lidí a znázorňuje míru vyhoření v každé z oblastí u každého respondenta zvlášť. Respondenti jsou označeni jako R1 až R6. U každého z nich je patrné, jak se přiblížil nebo jak moc překročil kritické hranice, jež jsou barevně vyznačeny třemi vodorovnými čarami.

Pro přehlednost uvádím stupně vyčerpání u jednotlivých oblastí:

Stupeň emocionálního vyčerpání (EE)

EE 0 - 16 – nízký

EE 17 - 26 – mírný

EE 27 a více - vysoký (vyhoření!)

Stupeň depersonalizace DP

Nízký 0 - 6

Mírný 7 - 12

Vysoký 13 a více (vyhoření!)

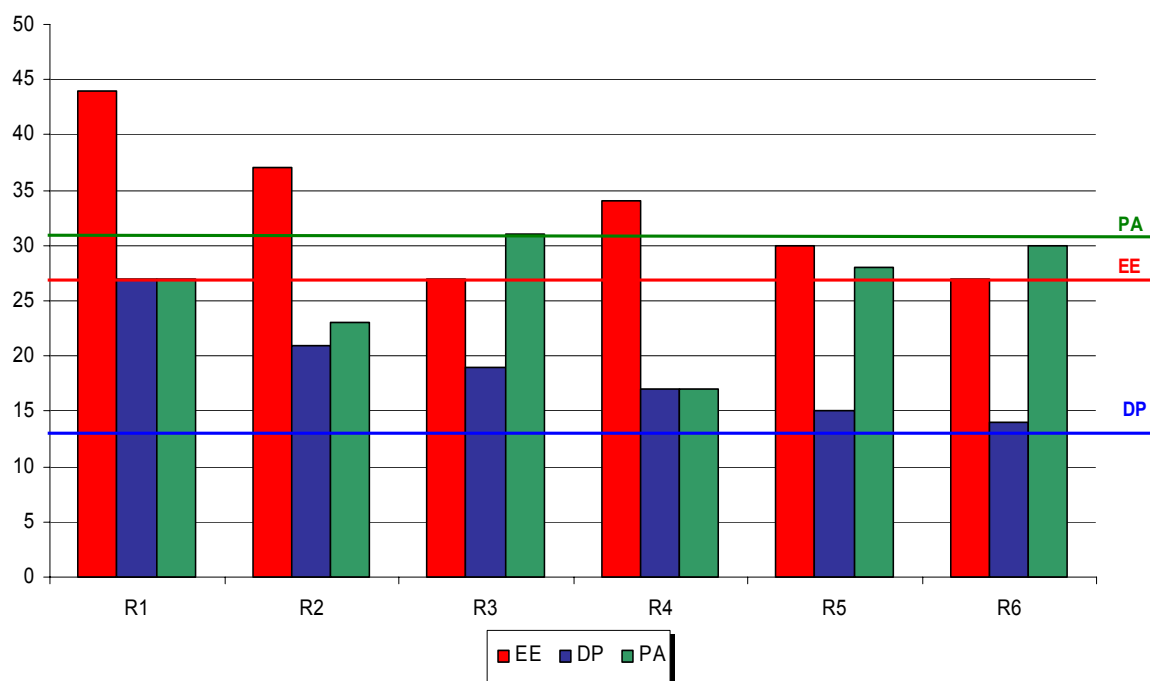
Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký 39 a více

Mírný 38 – 32

Nízký 31 - 0 (vyhoření!)

Obrázek 6. Míra vyhoření EE, DP, PA



Věk těchto šesti respondentů se pohybuje v rozmezí od 26 do 55 let, tedy odpovídá všem věkovým kategoriím, které se výzkumu zúčastnily. Jejich vzdělání je středoškolské, resp. vysokoškolské. Celková délka praxe je od 2 do 27 let, přičemž na stávající pozici pracují tito lidé 2 až 7 let. Dvě osoby jsou samostatně výdělečně činné, ostatní jsou zaměstnání v různě velkých společnostech. Čtyři respondenti mají podřízené. Nejvíce jich má respondent číslo šest, a to 28. Pět z nich se ztrácí smysl práce, více než polovinu z nich práce nemotivuje, polovina cítí nedocení a přetěžování, nedostatečnou informovanost o pracovních záležitostech a pracovní postupy se jim zdají být zbytečně složité. Dalšími problémy, které cítí, jsou stále stejné postupy, které nepřipouštějí změnu, nedostatečná zpětná vazba, nejasně rozdělené úkoly a kompetence. Lidem chybí perspektiva postupu a mají obavy z budoucnosti. U některých vládne špatná atmosféra na pracovišti, objevují se problémy s kolegy či nadřízenými. Jinou národnostní mentalitu nevidí nikdo jako problém, ale jazykovou bariéru již někteří za problém považují.

Ze závažných životních událostí uvádí dva lidé úmrtí blízké osoby, jeden vážnou nemoc a jeden sňatek. Z ostatních životních událostí se u vyhořelých respondentů objevila nefunkční rodina, opakované domácí hádky a slabá opěrná sociální síť.

Nejčastěji se objevujícími fyzickými symptomy jsou stejnou měrou bolesti hlavy a zad, třetina lidí má špatné trávení a bolesti žaludku. Objevují se deprese a občasné epizody pláče.

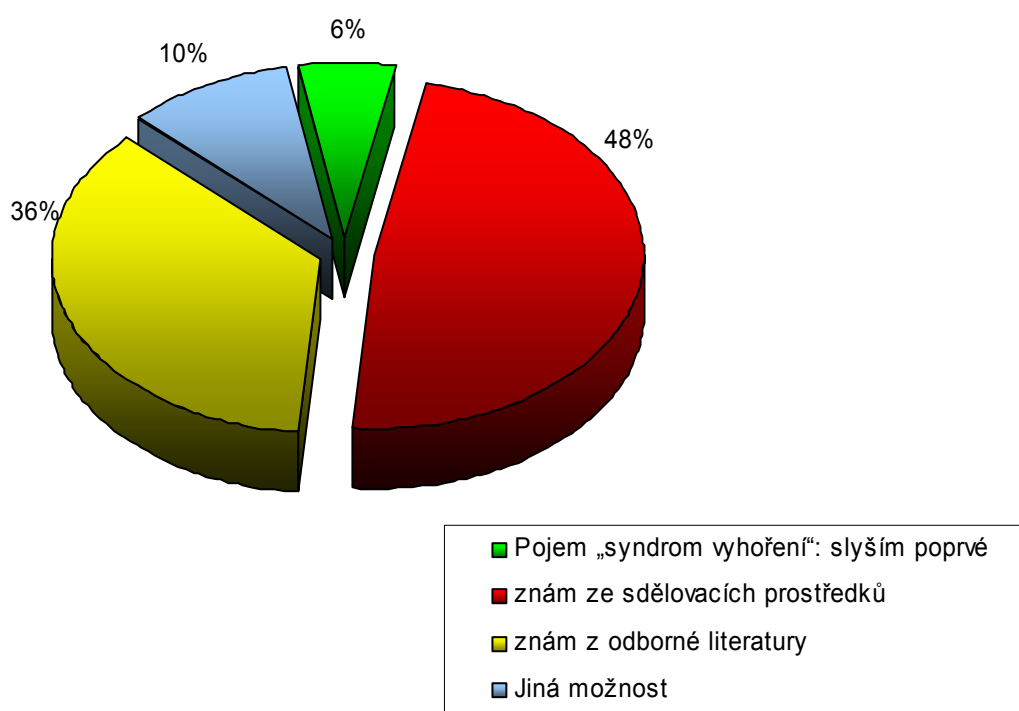
Sportu se vůbec nevěnuje jen jeden z respondentů, jeden sportuje pravidelně a čtyři příležitostně, zpravidla několikrát měsíčně. U jiné zájmové činnosti je to stejné.

Tři lidé znají pojem syndrom vyhoření z odborné literatury, dva ze sdělovacích prostředků a jeden z vlastní zkušenosti. Všichni odpovídají, že syndrom vyhoření může postihnout každého z nás.

Co se týká celého vzorku sedmdesáti zkoumaných respondentů:

- můj předpoklad, že lidé nejsou dostatečně o syndromu vyhoření informováni, se nepotvrdil. Jen 4 lidé o něm slyšeli poprvé, 59 jich zná pojem ze sdělovacích prostředků a odborné literatury, ostatní jej znají z vlastní zkušenosti, ze současného zaměstnání a ze školení.

Obrázek 7. Syndrom vyhoření - informovanost



- Jen tři lidé si nepřipouštějí, že by se jich syndrom vyhoření mohl týkat. 55 respondentů si myslí, že může postihnout každého z nás, zbytek vzorku odpověděl, že se týká těch, kteří pracují s lidmi.
- Syndrom vyhoření se plně projevil u méně lidí, než jsem očekávala. Avšak vzhledem k tomu, že se mnoho lidí ze zkoumaného vzorku kritickým hodnotám blíží, pokud nedojde u těchto lidí k uvědomělé kladné změně v kritické oblasti/oblastech, mohly by příští výsledky dopadnout méně příznivě.

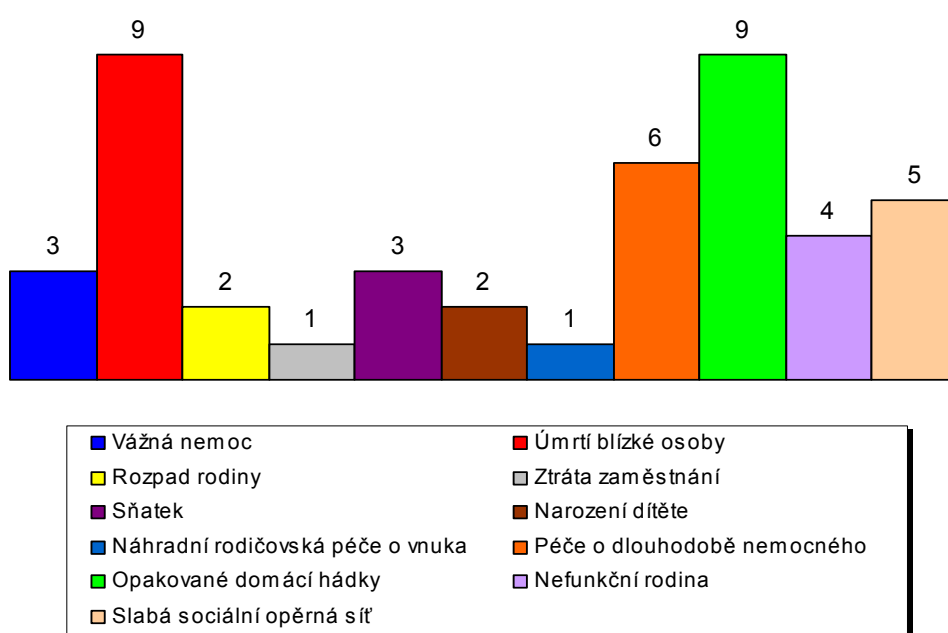
Nejčastěji se opakující pracovní rizikové faktory uváděné respondenty můžete vidět v následující tabulce. Čísla označují, kolik lidí cítí tyto faktory jako problém:

Obrázek 8. Pracovní rizikové faktory



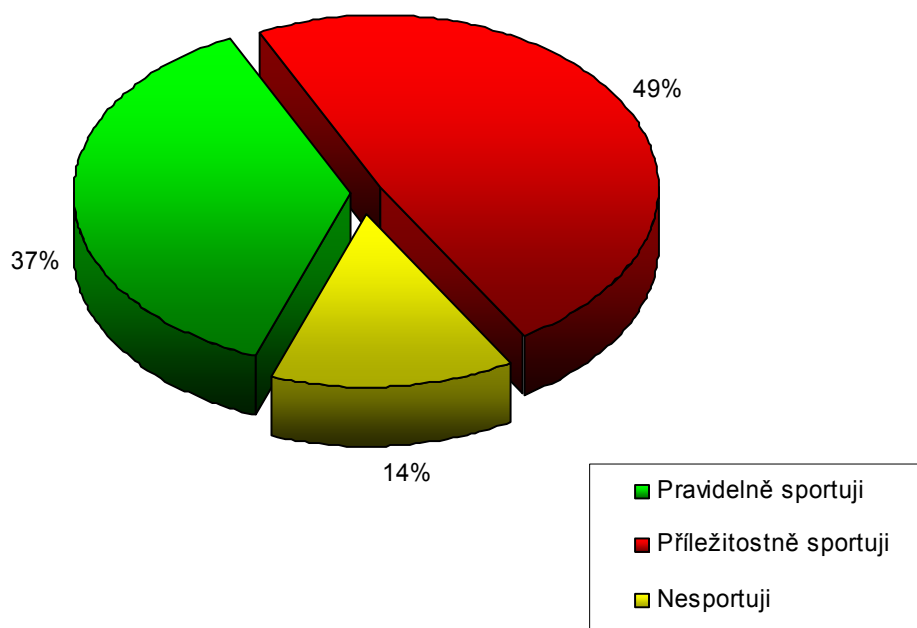
V mimopracovní oblasti respondenty nejvíce ovlivňují úmrtí blízkých osob a opakované domácí hádky. Také péče o dlouhodobě nemocné, slabá sociální síť a nefunkční rodina jsou silnými znevýhodňujícími faktory.

Obrázek 9. Závažné události a znevýhodňující faktory

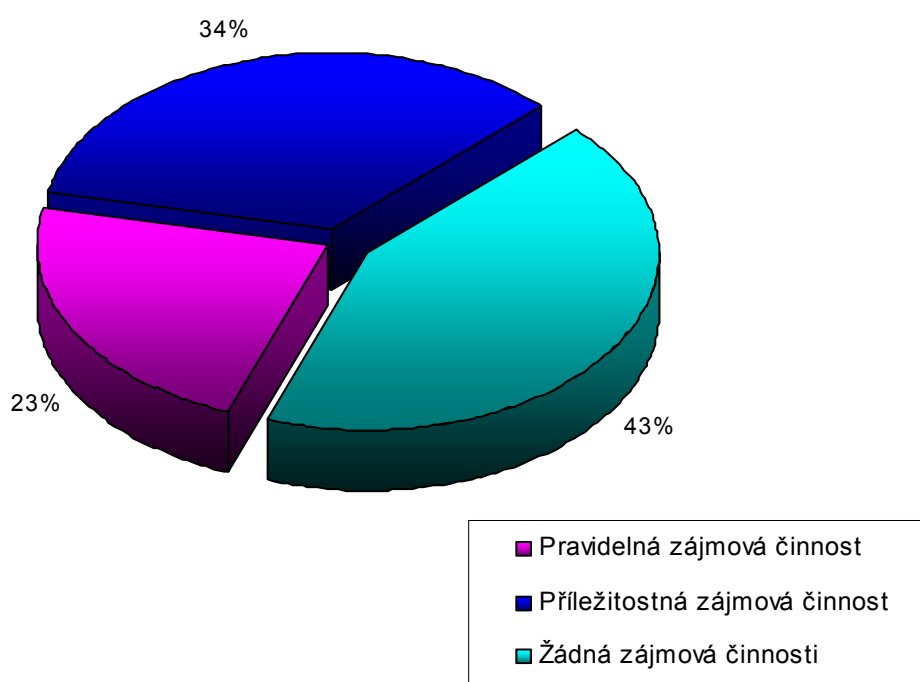


Pokud jde o sport, tomu se pravidelně věnuje více než třetina dotázaných. Téměř polovina sportuje příležitostně, zpravidla několikrát měsíčně. Jen 10 osob nesportuje vůbec. Nejčastějším sportem nezávisle na pohlaví respondentů je cyklistika. U mužů následují squash, fotbal a posilovna, kdežto u žen je to plavání a různé formy cvičení od aerobiku po jógu.

Obrázek 10. Sport



Obrázek 11. Další zájmová činnost



Pokud odhlédneme od sportu, jiné zájmové činnosti se věnuje 40 osob, což je 57 % respondentů. Nejčastěji jde o čtení, následují ruční a výtvarné práce. Chodí se za kulturou - do kina, na koncerty, na sportovní zápasy, za oblíbenou činnost lidé považují vycházky se psem či rybaření. Čtyři z respondentů se učí cizí jazyk, stejný počet luští rád křížovky a sudoku. Jedna osoba se věnuje charitě, jedna komornímu zpěvu. Zájmová činnost je rozsáhlejší, ale z vyhodnocení je patrné, že se spíše věnuje jeden člověk více činnostem, zatímco někteří již další zájmovou činnost buď vůbec nezvládají nebo o ni nestojí.

5.2. Anna

Ráda bych teď na konkrétním příběhu ukázala, jak snadné je dostat se do stavu vyhoření. Anna je čtyřicetiletá žena, sedmnáct let vdaná, má dvě -náctileté děti. Do roku 2005 vedla ze svého pohledu vcelku spokojený život. Vztah se manželem se zdál být ideální, děti se bez problémů dostaly na víceleté gymnázium, kde prospívaly, v zaměstnání měla poměrně dobrou pozici, i když po pěti letech začala pomýšlet na příležitost vyměnit rutinní práci za něco živějšího.

Vše začalo tím, že jí neočekávaně, v den svých 59. narozenin, zemřel tatínek, kterého měla velmi ráda a se kterým měla velmi hezký vztah. I když se vídali jen jedenkrát do roka - o prázdninách, často si telefonovali a byli v úzkém pravidelném kontaktu. Bohužel, tatínkovou smrtí začala více než roční tahanice s nevlastním bratrem o vypořádání dědictví. Pojem „dobré mravy“ je jejímu bratrovi neznámý, a tak to nebylo nic pěkného. V té době složila - po cca dvaceti letech od maturity - zkoušky na vysokou školu, a byla přijata. Ještě než stačila na školu nastoupit, odešla její kolegyně z práce na mateřskou dovolenou. Šlo o rizikové těhotenství, a tak odešla prakticky ze dne na den. Náhrada nebyla, a tak se najednou ocitla na dvou židlích. Byla výkonná, šikovná, v rámci podniku probíhaly restrukturalizační změny, a tak nikdo nespěchal, aby vybral na uvolněné místo náhradu. V souvislosti se změnami se měnil i počítačový informační systém, s nímž nikdo neuměl dokonale zacházet, a tak byl problém najít někoho, kdo by jí poradil. Lidé byli podráždění, neměli čas sami na sebe,

natož na druhé. Navíc se začalo propouštět, takže nervozita rostla. A Anna se snažila: do práce chodila brzy ráno, zůstávala do pozdního odpoledne, večer obstarala rodinu a do noci seděla u počítače s prací, která se dala udělat doma, aby se s ní druhý den v práci nezdržovala. Přestala chodit cvičit, přestala se věnovat svým koníčkům a soustředila se jen na zvládnutí kritické situace na pracovišti.

Neuplynulo ani půl roku od tatínkovy smrti a zemřela jí maminka. Rodiče byli od jejích čtyř let rozvedeni, ale vycházeli spolu dobře a příležitostně se i navštěvovali. Oba opravdu milovala, maminku ještě více, protože po rozvodu rodičů zůstala s ní, kdežto tatínek založil novou rodinu a odstěhoval se z města. V této - pro ni naprosto neuvěřitelné době - se jí začala rozpadat vlastní rodina.

Anna se ale s žádnou „porážkou“ nedokázala smířit. Tvrdě pracovala a snažila se zvládnout situaci na všech frontách. Bohužel, výsledek byl ten, že byla neskutečně vyčerpaná, začala upadat do depresí a po marném naléhání na zaměstnavatele, že situace je pro ni pracovně nadále neúnosná, na vše rezignovala. Deprese se prohlubovaly, konflikty v práci i doma přibývaly a ona neměla sílu ničemu vzdorovat. Ráno vstávala pocitem odporu, že musí jít do práce, kde na ni čekají jen samé problémy. Všechno začalo být problém: každé zazvonění telefonu, každý příchozí e-mail, každý kolega, který vstoupil do kanceláře a chtěl něco řešit. Když zazvonil telefon, chtělo se jí plakat a musela se vnitřně přesvědčovat, že hovor musí vyřídit. Dostavila se vyčerpanost, zažívací potíže, začaly bolesti hlavy a zad, ob týden byla nachlazená. Ještě horší ale byly pocity selhání, že nedokáže vše nezvládnout, nespokojenost, sebelítost a pocit marnosti a beznaděje. Začala mít pocit, že je vlastně zbytečná, práci začala vykonávat mechanicky. Lhostejnost střídala agresivitu, dostavil se pocit nedostatku uznání a nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí.

Anna si nedokázala připustit, že to nezvládne. Na pokraji psychického i fyzického zhroucení, kdy už nevěděla kudy kam, se o ni postarali přátelé. Odvezli ji ke známému psychiatrovi, doporučili návštěvu „Manželské a předmanželské poradny“. Antidepresiva ji sice na rok neminula, ale za jejich pomoci a po několika sezeních u odborníků byla schopná začít na sobě opět pomalu pracovat. Návrat k „normálu“ však nebyl možný okamžitě. O co déle problémy rostly, o to déle trvalo je překonat. Manželskou krizi s manželem zvládli a rodina zůstala pohromadě. V práci se téměř roce dočkala posily,

takže zastává jen jednu pracovní pozici, což zvládá bez problémů. Práci si již domů nenosí. Vrátila se – alespoň částečně – k některým svým koníčkům a vymezila si čas, který je určen jen a pouze pro ni. Snaží se nerozdat veškerý čas svému okolí, ale nechat si část pro sebe a tu si užít podle svých představ.

6. Diskuse

Z příběhu Anny si můžeme vzít velké ponaučení. Anna je silná osobnost a nebýt tak velké míry zátěže v životních událostech, které ji potkaly v jednom jediném roce, jistě by svůj dosavadní život nadále lehce zvládala. Přihlédneme-li k již zmiňované kategorizaci míry zátěže zpracované Holmesem a Rahem, psychická zátěž Anny jistě převýšila **kritických 300 bodů** (smrt blízkých členů rodiny, změny v zaměstnání, závažné neshody s partnerem, vstup do školy,...). Kromě silného otřesu ze smrti rodičů nejvíce přispěly k vyhoření události v práci. Nejprve se snažila pomoci firmě po náhlém odchodu kolegyně se záležitostmi, které bylo nutno bez odkladů řešit. Později byla Anně nabídnuta šance převzít toto pracovní místo, ale bylo nutné několik měsíců zvládat i práci na pracovní pozici stávající kvůli nutnému výběrovému řízení na tuto pozici. Anna se rozhodla nabídky využít. Byla potěšena, že o ni má firma zájem a viděla v nabídce příležitost přejít na jiný druh práce, něco nového se naučit, vydělat více peněz a přitom zůstat ve stejné kanceláři s kolegy, s nimiž velmi dobře vychází. **Po prvotním nadšení přišla ztráta ideálů.** Výběrové řízení se velmi protáhlo. Anna se sama musela učit práci, kterou do té doby nedělala. Musela si sama shánět podklady, informace. Situace byla komplikována přechodem firmy na jiný druh počítačového programu, s nímž se lidé teprve učili zacházet. Program měl chyby, které se odstraňovaly „za pochodu“. Navíc od svého nadřízeného **nedostávala potřebnou zpětnou vazbu.** Vyhovující bylo, že ji v práci nekontroloval a nechal na ní, co kdy a jak udělá. Anna je pracovnice, která nepotřebuje kontrolu, ale pochvalu za dobře odvedenou práci či konstruktivní kritiku. A toho se jí nedostávalo. Jak uvádí ve své knize Jan Cimický, člověk by měl žádat v pracovním procesu od svého nadřízeného:

- „1. Řekni mi přesně, co ode mne chceš!
2. Nezasahuj mi zbytečně do práce!
3. Upozorni mne, co dělám špatně!
4. Snaž se spravedlivě hodnotit mou práci!
5. A nezapomeň, dělám-li to dobře, pochval mne!“

(Cimický, Jan. *Sám proti stresu*. 2. doplněné vyd.: VIP Books, 2007, s. 52)

I tak do své práce **investovala veškerou energii**, kterou ale jinde nenačerpávala. Ve svém životě musíme dbát na **vyváženost** – neupínat se pouze k jedné oblasti. Hledejme pozitivní emoce v co nejvíce oblastech. „Suverénními léky proti únavě jsou: **smích a napětí**, tedy třeba komedie nebo detektivka, obojí ve vzájemném prostřídání.“ (Cimický, Jan. *Sám proti stresu*. 2. doplněné vyd.: VIP Books, 2007, s. 24). Smích vede k uvolnění a je nepostradatelný při rekonvalescenci.

Jednostranné pracovní zatížení měla Anna **kompenzovat** nějakou **aktivitou**, kterou dělá ráda a která jí přináší radost. Také její omezení styků s přáteli nebylo správným krokem. Naši nejbližší a přátelé nám mohou poskytnout **sociální oporu** a je dobré a osvěžující nestýkat se jen s lidmi z pracoviště a řešit tak možné pracovní problémy ještě i po pracovní době.

V knize Jana Cimického jsem našla *Desatero boje proti stresu*, které bych doporučila nejen Anně, ale všem, kdo jej chtějí zvládat:

- 1) Umět relaxovat: uvolnit tělo, zklidnit mysl, ovládnout volný čas
- 2) Pravidelně se věnovat pohybové aktivitě nebo sportu
- 3) Dostatečně spát
- 4) Zbytečně se nerozčilovat nedůležitými maličkostmi
- 5) Naučit se ovládat negativní emoce, nepoddávat se hněvu
- 6) Zorganizovat a uspořádat si život
- 7) Plánovat efektivně čas
- 8) Naučit se sebedůvěře a pocitu spokojenosti sama se sebou
- 9) Vytvořit jisté a jasné sociální vazby s důvěryhodnými osobami
- 10) Žít podle svého hodnotového schématu

(Cimický, Jan. *Sám proti stresu*. 2. doplněné vyd.: VIP Books, 2007, s. 217)

7. Možnosti sociální pedagogiky při prevenci a zvládnání syndromu vyhoření

Možnosti sociální pedagogiky při prevenci a zvládnání syndromu vyhoření vidím z pracovního hlediska ve dvou oblastech:

- **v informování každého jednotlivého pracovníka**

Upozornit, že takový problém tu je, sdělit, jak vzniká, kdo je jím ohrožen a jak se lze účinně bránit.

- **ve výchově vedoucích pracovníků**

Přestože se může syndrom vyhoření objevit z různých důvodů u kohokoli, přece jen se váže především k naší práci, pracovnímu prostředí a vztahům na pracovišti. Na pracovišti trávíme více než třetinu života! Pokud se budou všichni snažit vycházet si vzájemně vstřícně, respektovat se a pomáhat si, nebude mít syndrom vyhoření šanci vzniknout nebo se alespoň nerozvine. Z tohoto hlediska si myslím, že zásadní roli mohou sehrát především *vedoucí pracovníci*. Právě v jejich výchově vidím velké rezervy a tudíž možnosti sociální pedagogiky. Ne každý, kdo je vynikajícím pracovníkem, je také dobrým vedoucím. Často se do vedoucích funkcí dostanou lidé zaměřeni pouze na výkon a výsledek. Zpravidla jsou to sólisté, jejichž krátkodobý přínos pro firmu je jistě efektivní, ale dlouhodobě tito lidé, pokud nejsou vychováni k týmové práci a alespoň špetce empatie, spíše tým rozloží. Jim samotným je to možná jedno, možná se to ani nedozví. Nezůstanou dlouho – jejich výsledky je katapultují zase o něco výše.

„Všude, kde lidé pracují ve skupinách, a je jedno v jakých, musí vedoucí vždy převzít roli kouče. Pracovníci musí mít rozumně přidělené okruhy úkolů, úkoly se musí zadat vhodným pracovníkům, pracovní klima má být příjemné... Toho všeho si vedoucí pracovníci často nejsou vůbec vědomi je to také jeden z důvodů, proč lze narazit i v renomovaných firmách na zastaralé chování vedoucích při práci se svými podřízenými. Pracovníci jsou zastrašováni, cynickými projevy tlačeni do obrany, jsou vnímáni jen jako vyměnitelné číslo, ne jako lidé.“

(Merg K., Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 94)

Podle Merga a Knoedela se zdařilé koučování pozná tak, že:

- ✓ důvěra je podstatným činitelem vzájemné spolupráce
- ✓ vedoucí se cítí zodpovědný za optimální pracovní klima a je sále otevřený návrhům na jeho vylepšení
- ✓ vedoucí ví o každém pracovníkovi a kdykoliv mu může nabídnout v jednotlivých bodech promyšlenou zpětnou vazbu
- ✓ motivace pracovníka není pouze cizím slovem, ale podstatnou součástí způsobu řízení
- ✓ je možná pravidelná otevřená výměna názorů uvnitř skupiny i v přítomnosti nynějšího vedoucího a také skutečně probíhá
- ✓ pracovníci jsou v každém ohledu podporováni, a proto je vítána jejich snaha o další vzdělávání
- ✓ vedoucí dokáže správně ohodnotit pracovníky a problémy, aby potom mohl pracovat tvůrčím způsobem na jejich řešení spolu s těmito pracovníky.

(Merg K., Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 94)

Některé firmy pořádají pro své zaměstnance různé team-buildingové akce. Určitě jde o záslužnou a přínosnou činnost, kdy se lidé mohou lépe poznat, zajistit si mezi sebou pevnější vazby a poznat a pochopit práci druhých i z jiného než vlastního úhlu pohledu. Má to však velké „ALE“: taková akce musí být míněna upřímně a její cíl musí opravdu odpovídat tomu, co je deklarováno. Někdy jsou totiž tyto akce jen zástěrkou toho, že se pár vyvolených chce pobavit a kolegové jsou jen prostředkem k tomu, aby za své pobavení nezaplátili z vlastní kapsy. Takové akce žádný tým nepodpoří, právě naopak. Mohou možné problémy prohloubit nebo nové způsobit. Výsledkem výchovy nadřízených pracovníků by mělo být to, že budou pro své podřízené nejen pracovním, ale i morálním vzorem.

„V souvislosti se zamyšlením nad úpravou pracovních podmínek s ohledem na prevenci stresu a burnout je možno formulovat **ideál vedení podniku**. Přáním každého vedoucího je, aby v oddělení (podniku atp.), které vede, měl lidi dobře motivované, kteří se chtějí spolu s ním podílet na řešení úkolů, které daný podnik má řešit. S ohledem na toto přání

by nejprve měl provádět výběr pracovníků. Když by se mu tento úkol podařil, pak by
vyvstal úkol číslo dva: zajistit těmto dobře motivovaným lidem takové pracovní
podmínky, aby mohli co nejlépe pracovat.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*.
1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 106 – 116, s doplněním z jiných – uvedených
- zdrojů)

8. Závěr

„Americké statistiky v současné době uvádějí, že asi **80 % tělesně nemocných osob má primárně psychický základ.**“ (Cimický, Jan. *Sám proti stresu*. 2. doplněné vyd.: VIP Books, 2007, s. 7). Lidé u nás se stále ještě stydí navštívit psychologa či psychiatra, takže často místo duše léčí tělo a místo příčiny následek. Ve své práci jsem se zaměřila na jev, o němž se začíná živěji diskutovat, ale podle mého názoru není z diskuzí patrné, jak moc se týká nás všech. I bakalářské a diplomové práce mých předchůdců jsou zaměřeny vždy na jednu konkrétní skupinu, jejíž ohroženost je na základě výzkumů již potvrzena. Četla jsem o policistech, zdravotních sestřích, pracovnících rychlé záchranné služby. Já ve své práci chtěla zdůraznit nebezpečí, které může číhat na každého z nás - bez ohledu na věk, vzdělání, profesi. Vzhledem k tomu, že naprosto bez vyhoření bylo jen 25 lidí ze vzorku čítajícího 70 osob a vzhledem k tomu, že se vyhoření objevuje opravdu napříč celým spektrem zkoumaných osob, myslím, že moje práce by mohla být pro ty, které bude zajímat, nenásilným varováním a přínosem užitečných rad, jak se syndromu vyhoření vyhnout. I když má sociální pedagogika omezené možnosti, pokud jde o terapii syndromu vyhoření, neznamená to, že by zásahy do způsobu života lidí nemohly přispět k prevenci.

Resumé

Tato práce je zaměřena na syndrom vyhoření - syndrom, který je výsledkem dlouhotrvajícího stresu a který může na několik měsíců i let znehodnotit náš pracovní i osobní život. Cílem práce je na toto nebezpečí upozornit – rozšířit tak informovanost lidí, naučit se rozpoznat příznaky a nastítnit možnosti jak prevence, tak zvládnání, a to s přihlédnutím k možnostem sociální pedagogiky.

První část práce je teoretická – věnuje se definici pojmu, jeho výskytu v dějinách a literatuře, vymezuje ohrožené profese, popisuje symptomatiku a fáze vývoje vyhoření. Dále popisuje diagnostické metody a možnosti prevence a léčby. Stěžejním materiálem pro vypracování bakalářské práce byla kniha Jara Křivohlavého *Jak neztratit nadšení*. Tento základ jsem se snažila obohatit dalšími užitečnými informacemi a radami z níže uvedeného seznamu použité literatury a dalších zdrojů, a svými skromnými postřehy a zkušenostmi.

Druhá část je věnována rozboru dotazníků, které vyplnilo sedmdesát respondentů, a potvrzení či vyvrácení hypotéz *zda a do jaké míry se syndrom vyhoření týká každého z nás, zda jsou o něm lidé dostatečně informováni, zda a jak se rozšířil okruh ohrožených profesí a jaké jsou nejrizikovější faktory jeho propuknutí*. Základem pro výzkum je *dotazník MBI* profesorky kalifornské univerzity v Berkeley Christiny Maslach, která je jednou z průkopnic výzkumu v tomto oboru. Pro možnost dalšího zkoumání a třídění získaných údajů byl mnou vytvořen pomocný dotazník s doplňkovými otázkami, které se týkají například věku, vzdělání, profese a délky praxe respondentů, jejich problémů pracovních i mimopracovních, jejich mimopracovní zájmové činnosti a v neposlední řadě znalosti pojmu syndromu vyhoření. Oba dotazníky jsou součástí příloh této práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na důsledek dlouhotrvajícího stresu, kterým je vyhoření. První část se zabývá definicí pojmu, výskytem jevu v dějinách a literatuře, ohroženými profesemi, symptomatikou a fázemi vývoje.

Druhá část je zaměřena na výzkum - vyhodnocení dotazníků od náhodného vzorku respondentů.

Klíčová slova

Syndrom vyhoření, emocionální vyčerpanost, fyzické vyčerpání, odcizení (alienation), eustres, distres, stresor, salutory, zpětná vazba (feedback), smysl života, personalizace prostředí, relaxace, autosugesce, efektivita, koučování

Annotation

The Bachelor thesis is focused on consequences of long-lasting stress – the „Burn-Out-Syndrome“. The first part deals with term definition, occurrence of the phenomenon in history and literature, threatened professions, symptoms and phases of development. The second part is aimed at research – data evaluation carried out among random sample of respondents.

Keywords

Burn-Out Syndrome, emotional exhausting, physical exhausting, alienation, eustress, distress, stressor, salutor, feedback, meaning of life, working environment personalization, stress relief, autosuggestion, effectiveness, coaching

Použitá literatura:

1. Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-551-3
2. Kebza, V., Šolcová I. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, ISBN 80-7071-231-7
(dostupné na <http://www.szu.cz/Menu1/publikace/syndrom%20vyhoreni.pdf>)
3. Rush, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd.(reprint) Praha: Návrat domů, 2004, ISBN 80-7255-074-8
4. Kallwass, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-299-7
5. Kopřiva, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006, ISBN 80-7367-181-6
6. Capponi, V., Novák, T. *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada, 1992, ISBN 80-85424-88-6
7. Novák, T. *Sám sobě psychiatrem?* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-210-7
8. Capponi, V., Novák, T. *Sám sobě mluvčím*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994, ISBN 80-7169-064-3
9. Merg K., Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1 .vyd. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 80-7169-064-3
10. Vizdal, F. *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2005
11. Kohoutek, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007
12. Křivohlavý, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994, ISBN 80-7169-121-6
13. Cimický, Jan. *Sám proti stresu*. 2. doplněné vyd.: VIP Books, 2007, ISBN 978-80-87134-08-5

Další informační zdroje:

Křivohlavý, Jaro. *Čemu slouží pozitivní emoce*. Psychologie DNES, 2006, 12, s. 33

Internet:

<http://www.instrumentarky.cz/tisk.php?id=299&PHPSESSID=845>

http://is.muni.cz/th/92728/pedf_m/Linda_diplomka.doc

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/eustres>

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/distres>

http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pef_233-1.pdf

<http://www.ztiseni.eu/pages/afirmace-18>

<http://maslach.socialpsychology.org/>

Přílohy:

Maslach Burnout Inventory

V tomto dotazníku doplňte do vyznačených políček u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

Síla pocitů: Vůbec 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Velmi silně

1	Práce mne citově vysává	
2	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil	
3	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a	
4	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů/zákazníků/žáků	
5	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty/zákazníky/žáky jednám jako s neosobními věcmi	
6	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá	
7	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů/zákazníků/žáků	
8	Cítím “vyhoření”, vyčerpání ze své práce	
9	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladuji	
10	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem	
11	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým	
12	Mám stále hodně energie	
13	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení	
14	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává	
15	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty/zákazníky/žáky	
16	Práce s lidmi mi přináší silný stres	
17	Dovedu u svých klientů/pacientů/zákazníků/žáků vyvolat uvolněnou atmosféru	
18	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty/zákazníky, žáky	
19	Za roky své práce jsem byl/a úspěšný/á a udělal/a hodně dobrého	
20	Mám pocit, že jsem na konci svých sil	
21	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.	
22	Cítím, že klienti/pacienti/zákazníci/žáci mi přičítají některé své problémy	

MBI – Jednotlivé dimenze dotazníku

EE = Emocionální vyčerpání (Emotional Exhaustion)

DP = Depersonalizace

PA = Osobní uspokojení (Personal Accomplishment)

(PE Některí autoři, viz japonská studie (2) vyčleňují ještě - Fyzické vyčerpání (Physical Exhaustion), většina je započítává do EE

Řazení položek dotazníku MBI

1	EE	Práce mne citově vysává
2	EE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil
3	EE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a
4	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů
5	DP	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jednám jako s neosobními věcmi
6	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá
7	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů
8	EE	Cítím “vyhoření”, vyčerpání ze své práce
9	PA	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladuji
10	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem
11	DP	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým
12	PA	Mám stále hodně energie
13	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení
14	EE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává
15	DP	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty
16	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres
17	PA	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru
18	PA	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty
19	PA	Za roky své práce jsem udělal/a hodně dobrého
20	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil
21	PA	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.
22	DP	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy

Vyhodnocení dotazníku

Syndrom vyhoření je složitým psychologickým konstruktem, proto jsou sub-škály kombinovány tak, aby postihly více oblastí a nezjišťuje se celkový skór. Protože pocity vyhoření jsou vnímány jako kontinuum, MBI měří na každé škále úroveň vyhoření ve třech stupních – vysoký, mírný, nízký. Pro emocionální vyhoření a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty.

Stupeň emocionálního vyčerpání (EE)

EE 0 - 16 – nízký

EE 17 - 26 – mírný

EE 27 a více - vysoký (vyhoření!)

Stupeň depersonalizace DP

Nízký 0 - 6

Mírný 7 - 12

Vysoký 13 a více (vyhoření!)

Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký 39 a více

Mírný 38 – 32

Nízký 31 - 0 (vyhoření!)

Doplňkový dotazník k syndromu vyhoření

V doplňkovém dotazníku zakřížkujte na konci řádku jen ten údaj, který odpovídá Vaší osobě, případně vepište do řádku upřesňující údaje.

1.	Muž	
	Žena	
2.	Věk do 25 let	
	Věk 26 – 35 let	
	Věk 36 – 45 let	
	Věk 46 – 55 let	
	Věk nad 55 let	
3.	Nejvyšší dosažené vzdělání:	
	- základní	
	- vyučen/a	
	- vyučen/a s maturitou nebo středoškolské	
	- vysokoškolské	
4.	Celková délka praxe v zaměstnání/ch (v letech)	
	Délka praxe na současné pracovní pozici (v letech)	
	Samostatně pracující	
	Pracující pod vedením	
	Mám podřízené (uved'te, prosím, jejich počet)	
	Osoba samostatně výdělečně činná	
	Zaměstnán/a v malé firmě (do 25 pracovníků)	
	Zaměstnán/a ve středně velké firmě (25 - 200 zaměstnanců)	
	Zaměstnán/a ve velké firmě / nadnárodní společnosti	
	Rodičovská dovolená	
	Nezaměstnaný/á	
5.	Profese / současné zaměstnání:	
	Zdravotnický personál (lékař/ka, sestra, ošetřovatel/ka, psychoterapeut/ka,...)	
	Sociální pracovník/pracovnice	
	Právník	
	Policista/-stka	
	Učitel/ka	
	Manažer/ka	
	Asistent/ka	
	Pracovník/pracovnice helpdesku	
	Jiná profese (uved'te, prosím, jaká):	
6.	Pracovní problémy:	
	Ztrácí se smysl práce	
	Zklamání povoláním (jiné nebo lepší očekávání)	
	Nemotivující práce	
	Práce neodpovídá výši kvalifikace	
	Nedocení	
	Přetěžování	

	Stále stejné postupy, které nepřipouštějí změnu	
	Zbytečně složité postupy	
	Problémy s kolegy	
	Problémy s nadřízeným	
	Příliš velké ideály	
	Ochota se obětovat	
	Neschopnost říkat „NE“	
	Nedostatečná informovanost o všech pracovních záležitostech	
	Nedostatečná zpětná vazba	
	Nejasně rozdělené úkoly a kompetence	
	Konkurenční situace v pracovním prostředí	
	Špatná atmosféra na pracovišti	
	Obavy z budoucnosti	
	Chybí perspektiva postupu	
	Jazyková bariéra	
	Jiná národnostní mentalita	
	Jiné skutečnosti (popište blíže, prosím)	
7.	Závažné životní události v poslední době:	
	Vážná nemoc	
	Úmrtí blízké osoby	
	Rozpad rodiny	
	Ztráta zaměstnání	
	Sňatek	
	Narození dítěte	
8.	Ostatní životní události a znevýhodňující faktory:	
	Péče o dlouhodobě nemocného	
	Opakované domácí hádky	
	Nefunkční rodina	
	Slabá sociální opěrná síť (chudé sociální kontakty, přátelské styky)	
	Konzumuji větší množství cigaret	
	Konzumuji větší množství alkoholu	
	Konzumuji větší množství léků	
9.	Fyzické symptomy:	
	Bolesti žaludku	
	Špatné trávení	
	Bolesti hlavy	
	Bolesti zad	
	Občasné epizody pláče	
	Deprese	
	Jiné (popište, prosím):	
10.	Sportu se věnuji aktivně:	
	Pravidelně	
	Příležitostně	
	Několikrát týdně	
	1 x týdně	
	Několikrát měsíčně	
	Druh sportu (popište, prosím):	

11.	Jiné zájmové činnosti se věnuji:	
	Pravidelně	
	Příležitostně	
	Několikrát týdně	
	1 x týdně	
	Několikrát měsíčně	
	<i>Druh zájmové činnosti (popište, prosím):</i>	
12.	Pojem „syndrom vyhoření“:	
	slyším poprvé	
	znám ze sdělovacích prostředků	
	znám z odborné literatury	
	<i>Jiná možnost (uveďte, prosím):</i>	
	Podle mého názoru „syndrom vyhoření“:	
	se mne se netýká	
	může postihnout každého z nás	
	<i>se týká jen určitého okruhu lidí (napište svůj názor, prosím):</i>	

DOTAZNÍK BM – PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ
(Copyright 1980 Ayala Pines, Phd., and Elliot Aronson, Phd.)

Prosím, do kolonky za výrok napište číslo, které nejvíce odpovídá tomu, jak často máte následující pocity a zkušenosti. Použijte níže uvedeného odstupňování:

- 7 – vždy
- 6 – obvykle
- 5 - často
- 4 - někdy
- 3 – zřídka kdy
- 2 – jednou za čas
- 1 – nikdy

1.	Byl/a jsem unaven/á.	
2.	Byl/a jsem v depresi (tísni).	
3.	Prožíval/a jsem krásný den.	
4.	Byl/a jsem tělesně vyčerpán/a.	
5.	Byl/a jsem citově vyčerpán/a.	
6.	Byl/a jsem šťasten/šťastná.	
7.	Cítil/a jsem se vyřízen/á (zničen/á).	
8.	Nemohl/a jsem se vzchopit a pokračovat dále.	
9.	Byl/a jsem nešťastný/á.	
10.	Cítil/a jsem se uhoněn/á a utahán/a.	
11.	Cítil/a jsem se jak by uvězněn/a v pasti.	
12.	Cítil/a jsem se jako bych byl/a nula (bezcný/á).	
13.	Cítil/a jsem se utrápen/á.	
14.	Tížily mne starosti.	
15.	Cítil/a jsem se zklamán/a a rozčarován/a.	
16.	Byl/a jsem slab/slábá a na nejlepší cestě k onemocnění.	
17.	Cítil/a jsem se beznadějně.	
18.	Cítil/a jsem se odmítnut/á a odstrčen/á.	
19.	Cítil/a jsem se pln optimismu.	
20.	Cítil/a jsem se pln/a energie.	
21.	Byl/a jsem pln/a úzkostí a obav.	

Dotazník BM je zaměřen na tři aspekty syndromu vyhoření:

- pocity fyzického vyčerpání – únava, celková slabost, pocit ztráty sil apod.
- pocity emocionálního vyčerpání – pocity tísně, deprese, beznaděje, bezvýhodnosti, „chycení do pastí“.
- pocity psychického vyčerpání – pocity naprosté bezcennosti, ztráty lidské hodnoty, ztráty iluzí, pocity marnosti vlastní existence.

Vypočítejte nejprve položku A a to tím , že sečtete hodnoty, které jste uvedli u otázek číslo: 1,2,4,5,7,8,9,10,1,12,13,14,15,16,17,18, a 21. $A =$

Potom vypočítejte položku B a to tak, že sečtete hodnoty, které jste uvedli u otázek číslo: 3,6,19 a 20 $B =$

Nyní vypočítejte položku C a to tím, že odečtete od hodnoty 32 položku B

$$C = 32 - B$$

Vypočítejte položku D a to tím, že sečtete hodnoty A a C,

$$D = A + C$$

Vypočítejte celkové skóre BQ a to tak, že $D : 21$

$$BQ = D : 21$$

BQ je hodnota vašeho psychického vyhoření.

Průměrná hodnota BM = 3,3.

Otazník BM má dobrou míru shody s výsledky jiných psychologických vyšetření:

Se spokojeností v práci, s vlastním životem a se sebou samým

S fluktuací- snahou odejít ze zaměstnání

S fyzickými zdravotními problémy

S množstvím vypitého alkoholu

S pocity beznaděje

Jak interpretovat výsledek dotazníku BM?

BM = 2 a nižší

dobry výsledek

BM = 3

uspokojivý výsledek

BM = 3,0-4,0

doporučuje se ujasnit si žebříček hodnot, zamyslet se nad smysluplností života

BM = 4,0-5,0

je přítomný syndrom vyhoření, je bezpodmínečně nutná intervence (psychologická - logoterapie a existenciální psychoterapie)

BM = vyšší než 5,0

havarijní stav, jednat a neotálet