



Syndrom vyhoření

Marta Jeklová
Eva Reitmayerová

**Mgr. Marta Jeklová**

Vystudovala Univerzitu Karlovu v Praze - Filozofickou fakultu. Absolvovala výcvik psychoterapie, supervize, manažerských dovedností, řízení týmu, školitel školitelů, manažer v roli trenéra - vše u anglicko-české vzdělávací firmy Mass and Training, získala osvědčení přijaté supervize u rakouského supervizora, absolvovala videotrénink interakcí s nizozemským lektorem SPIN, účastnice řady našich i zahraničních seminářů, např. na téma aktuální problémy postpenitenciární péče, drogová problematika, metodika výuky v terciárním vzdělávání. Řadu let působí v sociálních službách, zprvu jako sociální kurátorka, metodička a supervizorka kurátorů, vedoucí sociální prevence ve státní sféře, konzultantka v oblasti vězeňství a sociální práce, personální konzultantka v oblasti ústavní péče, lektorka MPSV. V současné době pracuje jako učitelka sociální politiky a metod sociální práce na VOŠ a na Univerzitě Karlově v Praze - Pedagogické fakultě.

**Mgr. Eva Reitmayerová**

Absolvovala Univerzitu Karlovu v Praze – Filozofickou fakultu - jednooborové studium psychologie. Státní zkoušku skládala též z oboru Pedagogika – psychologie pro nepedagogické směry. Absolvovala mimo jiných Rogersovský psychoterapeutický výcvik orientovaný na člověka. Pracovní zkušenosti získala také v občanském sdružení Užitečný život, v team-buildingových kurzech pro zaměstnance firem, jako lektor školících kurzů pro základní školy (zaměřeno na zážitkovou pedagogiku) a také při vedení individuálních hodin psychoterapie. Nyní pracuje jako kmenový supervizor Linky bezpečí ve Sdružení Linka bezpečí a na VOŠ sociálně pedagogické Jabok vede předměty Krizová intervence, Zážitková pedagogika a integrace a Metody práce se skupinou. Od r. 2003 je předsedkyní správní rady o.s. Užitečný život a členem sociální komise Akademického senátu UK Praha.

→ **OBSAH**

→ 1. Syndrom vyhoření neboli burn-out	5
1.1. Definice a historie syndromu vyhoření - burn-out	5
1.1.1. <i>Definice syndromu vyhoření</i>	7
→ 2. Zátěžové situace a jejich působení	8
2.1. Typy zátěžových situací	8
2.1.1. <i>Stres</i>	8
2.1.2. <i>Frustrace</i>	10
2.1.3. <i>Konflikt</i>	10
2.1.4. <i>Trauma</i>	11
2.1.5. <i>Krize</i>	11
2.1.6. <i>Deprivace</i>	11
2.2. Zvládání zátěžových situací	12
2.2.1. <i>Nejčastější způsoby obrany</i>	12
2.2.2. <i>Zvládání</i>	12
→ 3. Syndrom vyhoření – burn-out	13
3.1. Projevy vyhoření	13
3.2. Jaké cesty vedou k vyhoření?	14
3.3. Rizikové faktory pro vznik vyhoření	15
3.3.1. <i>Vnější rizikové faktory</i>	16
3.3.2. <i>Profesní podmínky vzniku syndromu vyhoření</i>	17
3.3.3. <i>Vnitřní rizikové faktory</i>	17
3.4. Vývoj syndromu vyhoření	18
3.4.1. <i>Stádia a fáze vyhoření</i>	18
3.5. Prožívání vyhoření	20
3.5.1. <i>Prožívání ve vztahu k sobě samému</i>	20
3.5.2. <i>Prožívání ve vztahu k ostatním</i>	20
3.5.3. <i>Projevy vyhoření navenek</i>	20
3.6. Komponenty vyhoření	22



→ 4. Možnosti pomoci	23
4.1. Pomoc sama sobě	23
4.2. Pomoc zvenčí	27
4.2.1. <i>Supervize jako pomoc</i>	27
4.2.2. <i>Povinnosti zaměstnavatele</i>	28
4.2.3. <i>Když vyhoření nastane...</i>	28
4.3. Co v rámci prevence proti stresu a syndromu vyhoření může učinit každý z nás	29
4.3.1. <i>Zvládání stresu krok za krokem</i>	29
→ 5. Literatura	31

„Když jsem nastoupila do nového zaměstnání, byla jsem přesvědčená, že je to to pravé, co jsem už dlouho hledala. Byl to přesně ten typ práce, který jsem chtěla, přišlo mi smysluplné pomáhat handicapovaným dětem, starat se o ně, pomáhat jim v životě najít si své místo. Nastoupila jsem s velkým nadšením, učila se nové věci a trávila jsem prací s malými klienty hodně času. Děti si mě zcela získaly, byly na nich vidět pokroky, kterých jsme společně dosahovali. Bylo to prostě ideální místo pro mě.

Pracovala jsem tam několik měsíců a práce mě čím dál víc pohlcovala, trávila jsem tam hodně času, dokonce přes limit své pracovní doby. Snažila jsem se pomáhat, co to šlo. Kolegům se se mnou rovněž dobře pracovalo, někteří se mi i začali svěřovat se svými pracovními problémy, pomáhala jsem jim je řešit.

Ani jsem si nevšimla, že se cosi začalo nepozorovatelně měnit. Občas jsem se začala přistihovat, že se ráno do práce začínám míř a míř těšit, služby mě více unavovaly a vysilovaly. Byla jsem přetažená a reagovala jsem přikřeji na spolupracovníky. S únavou jsem večer uléhala a stejně unavená jsem se probouzela.

Už jsem nechtěla tolik pomáhat, dokonce jsem se začala některým úkolům i vyhýbat. Tohle všechno se několik měsíců stupňovalo, až jsem se najednou dostala do stavu, kdy jsem dál nemohla. Cítila jsem se vyčerpaná, unavená, znechucená, nedokázala jsem si představit, jak budu dál vykonávat svoji práci, ale zároveň jsem nevěděla, jak tuto situaci řešit...“

→ 1. Syndrom vyhoření neboli burn-out

Podobné příběhy se v současnosti vyskytují čím dále tím častěji v nejrůznějších oblastech. Nejčastěji se vyhoření objevuje v profesích, které jsou označovány jako pomáhající – tedy u sociálních pracovníků, pracovníků neziskového sektoru, asistentů, dobrovolníků apod. Dále pak v profesích, kde je bezpodmínečně nutný častý mezilidský kontakt. Proto se s ním stále častěji setkáváme i u zdravotníků (lékařů, zdravotních sester, fyzioterapeutů atd.), pedagogů, jedinců pracujících v týmech apod. Vyhoření u jedinců je doprovázeno poměrně vysokou psychickou zátěží, která ještě komplikuje jejich stav. Někteří autoři spojují vysokou úroveň psychické zátěže s takovými charakteristikami jedinců, jako jsou zvýšená senzitivita, zranitelnost, idealismus, nadměrné přebírání odpovědnosti či vlastní nevyřešené konflikty, jiní se zvyšujícími se profesními nároky či nároky společnosti kladenými na jedince.

Syndrom vyhoření samotný se projevuje ztrátou energie a idealismu, které vedou ke stagnaci, frustraci a apatii. Ačkoli nepostihuje jen lidi pracující v pomáhajících profesích, právě u nich se projevuje nejčastěji a nejnápadněji.

Abychom se vyhoření mohli vyvarovat, předcházet mu nebo zeslabit jeho účinky, pokud jím již v nějaké podobě trpíme, je důležité jej lépe poznat, vědět, co jej způsobuje i co proti němu můžeme dělat.

Nejprve si stručně představíme, co to syndrom vyhoření je a kde se tento termín objevil (kap. 1.1. Definice a historie syndromu vyhoření – burn-out). Dále se seznámíme s tím, jakou roli při jeho vzniku hrají zátěžové situace (2. Zátěžové situace a jejich působení). V dalších částech se podrobněji podíváme, co syndrom vyhoření obnáší, jak se projevuje, jak ho u sebe či u druhých rozeznat a konečně jak s ním bojovat nebo mu předcházet.

1.1. Definice a historie syndromu vyhoření - burn-out

Burn-out byl jako jev rozpoznáván a identifikován poprvé v průběhu osmdesátých let 20. století. Byl původně spojován se stavem alkoholiků, kteří kromě alkoholu o vše ostatní ztratili zájem (Křivohlavý, 1998). Později se tento pojem rozšířil i pro oblast drogových závislostí, kde toxikomani ztráceli zájem o cokoli jiného mimo drogu, svět se jim zúžil jen na tuto oblast. Postupně pronikal i do jiných oblastí, předcházela například i pojmu workoholik, který vypovídá o stavu přepracovanosti, lidé se cítí apatičtí, vyčerpaní, nedokáží překonávat běžné překážky a začínají se stranit ostatních.

Stav, který pojem burn-out popisuje, je však známý a vyskytuje se odnepaměti. V krásné literatuře lze najít nejrůznější zmínky, které souvisejí s tímto stavem naprosté vyčerpanosti a neschopnosti pokračovat dál v původní profesi nebo činnosti související s mezilidským kontaktem (Křivohlavý, 1998).

1.1.1. Definice syndromu vyhoření

Poprvé tento pojem použil psycholog H. J. Freudenberger ve své knize *Burnout: The Cost of High Achievement*, kde syndrom burn-out definoval jako vyhasnutí motivace a stimulujících podnětů v situaci, kde péče o jedince a neuspokojivý vztah jsou příčinou, že práce nepřináší očekávané výsledky. Syndrom je spojován se stavem psychického i fyzického vyčerpání následujícího po vyčerpávajícím a dlouhotrvajícím stresu. Jedná se o „vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem pomoci v jejich těžkostech a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy)“ (Freudenberger in Křivohlavý, 1998, str. 47). Jako první bylo popisováno vyhoření u personálu „alternativních“ léčebných zařízení, jakými byly například „Free Clinics“, existující mimo etablované léčebny a závislé na obětavé pomoci dobrovolníků. Brzy se ukázalo, že tento koncept lze uplatnit i u dobře placeného personálu ve vyšších pozicích, u lékařů, psychiatrů, zdravotních sester, učitelů i sociálních pracovníků.

Definice syndromu vyhoření je celá řada. Některé jsou orientovány na konečný stav, tzn. na stav emočního, fyzického a mentálního vyčerpání. Jiné jsou definovány jako proces, který má vlastní vývoj. Všechny definice však mají několik společných znaků:

- **přítomnost negativních emocionálních příznaků** jako například deprese, vyčerpání atd.,
- syndrom vyhoření je nejčastěji **spojován s určitými druhy povolání**, které jsou uváděny jako rizikovější, např. zdravotníci,
- menší efektivita práce není spojována se špatnými pracovními schopnostmi a dovednostmi, ale naopak s **negativními vytvořenými postoji** a z nich vyplývajícího chování,
- **důraz je kladen na psychické příznaky a na prvky chování** než na provázející tělesné příznaky,
- syndrom vyhoření se vyskytuje u jinak psychicky zdravých lidí, **nesouvisí nijak s psychickou patologií**.

Syndrom vyhoření tedy vylučuje stavy, které jsou spojené s psychiatrickou diagnózou nebo s monotónností práce, kde se sice může jednat o únavu a znechucení, avšak tento stav není spojován s pocity neschopnosti (Křivohlavý, 1998).

→ 2. Zátěžové situace a jejich působení

Zátěžové situace mohou mít podstatný vliv na vznik a vývoj syndromu vyhoření, bývají i jednou z hlavních příčin. Přímo jej podporují především tím, že mohou vést a často i vedou k narušení psychické rovnováhy, někdy jen dočasně nebo částečně, někdy trvaleji. Toto narušení se projevuje změnou prožívání, uvažování i chování. Jednotlivé zátěžové situace mohou mít kromě syndromu vyhoření i různý význam pro vznik a rozvoj psychických poruch a být příčinou dalších potíží, k nimž se vrátíme později.

Zátěžové situace lze rozdělit z hlediska jejich závažnosti, jejich vzniku a možných následků (Vágnerová, M.: Psychopatologie pro pomáhající profese, Portál, Praha 2004).

2.1. Typy zátěžových situací

2.1.1. Stres

Pojem stres (napětí, zátěž) poprvé použil pro označení charakteristických fyziologických projevů, jimiž organismus reaguje na různé zátěže, kanadský vědec H. Selye.

Co je stres? – Zátěžová situace, nebo dle Nakonečného (1995), stav individua – stav nadměrného zatížení či ohrožení.

Jaké jsou znaky stresových situací? (podle Atkinsonové, 1995, Vágnerové, 2004)

- pocit neovlivnitelnosti situace,
- pocit nepředvídatelnosti vzniku stresové situace,
- pocit neovládnutelnosti stresové situace,
- nepříjemný tlak okolností vyžadujících příliš mnoho změn.

Reakce na stres jsou procesem, který probíhá ve třech fázích, během nichž se jedinec postupně snaží zvládnout stresovou situaci (Vágnerová, 2004):

- fáze aktivace obranných reakcí a uvědomění si zátěže – fyziologické i psychické,
- fáze hledání účelných strategií, které vedou ke zvládnutí, nebo alespoň ke zmírnění účinků stresu,
- fáze zvládnutí stresu či fáze rozvoje stresem podmíněných poruch – projev zvládnutí či selhání obranných reakcí.

Způsob zvládnutí stresu, nebo spíše míra vyrovnání s takovou zátěžovou situací, funguje jako zkušenost ovlivňující budoucí reagování jedince na podobné situace.

Pracovní stres se projevuje poněkud jinak, než je tomu v kontextu běžného života. Například smysluplný a efektivní výkon sociální práce u sociálních pracovníků je spojen s řadou náročných kompetencí, které jsou pro výkon této profese třeba. Dominuje mezi nimi jejich schopnost adaptivně zvládat relativně vysokou úroveň pracovní zátěže a stresu spojeného s mezilidským kontaktem. Systém pracovní zátěže a stresu s ní spojeného by se dal rozdělit na jednotlivé součásti (Mlčák, 3/2005):

- objektivní faktory vnějšího pracovního prostředí (stresory),
- procesy vnímání pracovní zátěže a stresu pracovníkem,
- aktuální reakce pracovníka na vnímanou pracovní zátěž a stres,
- dlouhodobé důsledky pracovní zátěže a stresu u jedince,
- další modifikující faktory, které mají vliv na průběh pracovní zátěže a stresu.

Je stres pouze a jenom negativní? Stres nemusí být jenom negativní. Přiměřená míra nebo varianta stresu člověka aktivizuje, stimuluje jej k hledání účelného řešení situace. Jedinec si tím rozvíjí své zkušenosti a dovednosti. V odborné literatuře se rozlišuje stres negativní, tzv. *distres* (negativně zátěžové situace – konflikty, šok, smrt blízkého, trvajících zátěž v zaměstnání apod.), a stres pozitivní, tzv. *eustres* (pozitivně zátěžové situace – velká radost apod).

Stres tedy může být i užitečný, oživující, protože stres je ve své podstatě aktivačním činitelem, pokud nepřekročí určitou úroveň. Bez stresu by bylo málo pozitivních změn a konstruktivních činností. O jeho nepříznivém vlivu lze hovořit právě v tom případě, je-li příliš velký, nadměrný, dlouhodobý a především - jedinec jej nezvládá. V zásadě lze říci, že je-li stres slabší, organismus si na něj postupně zvyká – „otučuje se“. V případě, že je velký, může organismus



onemocnět. Jedná se však o záležitost subjektivně vnímanou – pro někoho může být subjektivně vnímaná zátěžová situace zvládnutelná, pro jiného naopak tatáž situace vyvolá obranné mechanismy a je pro něj příliš náročná. Z toho vyplývá, že existují individuální rozdíly ve schopnosti zvládat stres. Co jednoho „porazí“, to naopak druhého „zvedne.“ Jak říká zakladatel bádání v této oblasti H. Selye o přítomnosti subjektivně zvládnutelné hladiny stresu: „*Takovýto stres je kořením života a bezstresový stav je smrt.*“

2.1.2 Frustrace

Jako frustrující označujeme situaci, kdy je člověku znemožněno dosáhnout uspokojení nějaké subjektivní důležité potřeby, ačkoli byl přesvědčen, že tomu tak nebude.

Co je frustrace? – Neočekávaná ztráta šance na uspokojení.

Co vyvolává? – Tato situace vyvolává prožitek zklamání a stimuluje reakce zaměřené na vyrovnání nepříznivé situace. Nemusí však pokaždé vyvolávat nepřiměřené reakce a může být i do značné míry žádoucí, protože nutí člověka hledat jiná řešení a napomáhá tak rozvoji jeho schopností.

Co zde hraje důležitou roli? – Pozitivní očekávání – pokud člověk nic dobrého nečeká, nebývá také zklamán.

Co je běžnou obrannou reakcí? – Omezení pozitivního očekávání.

Čím ji překonáme? – Prostým odložením uspokojení, posílením vytrvalosti a úsilí, změnou motivu anebo rezignací.

2.1.3. Konflikt

Ten rovněž patří mezi běžné potíže, s nimiž se každý člověk v životě opakovaně setkává (například konflikt mezi lidmi, konflikt mezi tím, co chci a co mohu apod.). Negativní vliv začíná mít teprve tehdy, jestliže je skutečně závažný, trvá příliš dlouho, zahrnuje osobně důležitou oblast a pokud jej člověk není schopen řešit. Z psychopatologického hlediska jsou pak velmi významné tzv. vnitřní konflikty. Ty se odehrávají (pokud však nebyly vytěsněny) ve vědomí člověka a znamenají střetnutí dvou vzájemně neslučitelných, přibližně stejně silných tendencí. Konflikty patří, stejně jako frustrace, mezi každodenní potíže. Ruší celkový pocit pohody. Závažnějším zátěžovým faktorem se stávají tehdy, jestliže došlo k jejich nadměrné kumulaci. Za určitých okolností může opakovaná frustrující zkušenost a dlouhodobý a nevládnutý konflikt působit jako **stresující faktor**.

2.1.4. Trauma

Co je trauma? – Náhle vzniklá situace, která vede k umělému poškození nebo ztrátě. Ztrácíme pocit jistoty a bezpečí, prožíváme úzkost, obavy do budoucna, smutek (například smrt blízké osoby, účast při neštěstí, živelné pohromě apod.).

Co trauma narušuje? – Narušuje objektivitu jedince – je nekritický, nesoudný, ovlivněný především svými citovými prožitky.

Jak se trauma projevuje? – Projeví se především v oblasti chování člověka, chová se neadekvátně, může se vyskytnout panika, deprese apod. V průběhu několika měsíců po prožití traumatu může dojít i k posttraumatické stresové poruše.

2.1.5. Krize

Psychická krize se objevuje jako narušení psychické rovnováhy v důsledku náhlého vyhoření situace či dlouhodobé kumulace, nárůstu problémů (například selhání v zaměstnání, manželské problémy apod.).

Co je znakem krize? – Selhání adaptačních mechanismů - tzn. dosud užívané způsoby přestaly být funkční, a člověk musí hledat jiné.

Co je vlastně tedy krize? – Krizi můžeme také chápat jako podnět k nutné změně.

2.1.6. Deprivace

Co je deprivace? Je to stav, kdy významné potřeby (fyziologické či psychické) nejsou uspokojovány v dostatečné míře, přiměřeným způsobem a po dostatečně dlouhou dobu (Vágnerová, 2004). Významným jevem deprivace oproti jiným zátěžovým situacím je její dlouhodobost, delší trvání (například se jedná o nedostatek podnětů během vývoje dítěte, nedostatek sociálních kontaktů apod.).

Co je deprivací zkušenost? – Patří k nejzávažnějším zátěžovým vlivům, může nepříznivě ovlivnit jak aktuální psychický stav jedince, tak i jeho psychický vývoj do budoucna.



2.2. Zvládání zátěžových situací

Obecnou míru odolnosti vůči všem zátěžovým situacím označujeme jako frustrační toleranci. **Míra odolnosti vůči zátěžím** závisí jednak na vrozených předpokladech, jednak na dosažené vývojové úrovni, ale i na individuálních zkušenostech a celkovém aktuálním stavu jedince. Pokud zátěž překročí míru vlastní frustrační tolerance, nastupují různé způsoby obrany, které jedinec využívá k tomu, aby opět dosáhl duševní rovnováhy. Se zátěžovými situacemi se můžeme vyrovnávat nejrůznějšími způsoby. Nejčastějšími z nich jsou nejrůznější obranné reakce.

2.2.1. Nejčastější způsoby obrany

- **Útok** je aktivní varianta obrany. Jedná se o tendenci s ohrožující a nepřijatelnou situací bojovat. Člověk může zaútočit přímo na předpokládaný zdroj ohrožení, anebo se zaměřit na náhradní objekt, případně na člověka.
- **Agrese** – rozumíme jí verbální i neverbální projevy násilí vůči sobě i ostatním. Nejčastějšími projevy jsou verbální obviňování i sebeobviňování, sebevražedné tendence, porušování sociálních norem mezi lidmi a omezování či poškozování lidí → to jsou **negativní projevy**, socializovaná varianta agrese má charakter asertivity → to jsou **pozitivní projevy**.
- **Únik** – únik z tíživé situace je opačná varianta řešení než útok či agrese, je to tendence utéci ze situace, která se zdá neřešitelná. Jde i o faktický útěk či přenesení odpovědnosti za řešení na jiného člověka.

Dalšími obrannými reakcemi, které nemusí být plně uvědomované, jsou (Vágnerová, 2004): popření, potlačení a vytěsnění, různé druhy fantazií, racionalizace, sublimace, regrese, identifikace, substitute, projekce, rezignace a další.

2.2.2. Zvládání

Oproti obranným reakcím, které nastupují, pokud zátěžová situace překračuje frustrační toleranci jedince, je možnost vyrovnávání a zvládání zátěžové situace. Odborně se tato reakce nazývá **coping**. Jde o vědomou volbu určité strategie zvládání. Je závislá na zhodnocení dané situace i posouzení vlastních možností (Vágnerová, 2004). Coping se zaměřuje na určitý cíl, kterým by mělo být dosažení možné pozitivní změny a tolerance.

→ 3. Syndrom vyhoření – burn-out

Zátěžové situace většinou vyhoření v hojně míře předcházejí. Vraťme se nyní znovu k syndromu vyhoření. Zatím jsme se seznámili se základními definicemi. V dalších řádcích se podívejme na to, jaké jsou rizikové faktory pro jeho vznik, projevy navenek, vývojové fáze v čase a prožívání vyhořelého jedince.

Syndrom vyhoření lze popsat jako *duševní stav objevující se 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 pocitu bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života* (Tošner, J., Tošnerová, T.: Burn-out syndrom, Hestia, Praha 2002).

Syndrom vyhoření se objevuje především u „angažovaných pomahačů“, tedy u lidí, pro které je mezilidský kontakt každodenním chlebem, bez něž výkon profese takřka není možný. Větší riziko se ještě zvyšuje tam, kde se jedinec setkává s problémy druhých, snaží se je emočně podpořit. Vyhoření se projevuje jako plíživé psychické vyčerpání způsobené dlouhodobým působením stresujících podnětů. Důsledky se dostávají postupně. Počáteční nadšení pro práci, uspokojení z prvních úspěchů, nadšení ze seberealizace v povolání se postupně vytrácí. Často dochází ke střetu s realitou, která bývá zcela odlišná od představ, se kterými daný jedinec do práce nastoupil. Profesionální chování se začíná měnit, vytrácí se zájem o klienta, pacienta či uživatele služby, jejich problémy a stesky začínají být na obtíž, jsou odbývány ironickými poznámkami. Objevuje se podrážděnost, střídaná se skleslostí, dostavuje se ztráta sebedůvěry a pocit vnitřní prázdnoty. Na základě těchto příznaků však nemusí jít ovšem vždy zákonitě o syndrom vyhoření, záleží na podmínkách, za jakých je povolání vykonáváno.

3.1. Projevy vyhoření

Základními projevy vyhoření nejčastěji bývají:

- Tělesné vyčerpání,
- Emocionální vyčerpání,
- Únava,
- Popudlivost,
- Nedůvěřivost,
- Depresivita,
- Negativní a cynický postoj k vlastní práci a ke klientům (pacientům, občanům, žákům atd.).



Tyto negativní projevy však samy o sobě nemusí znamenat přítomnost vyhoření. Deprese například může být spojována i s náročnou životní situací, se zážitky z mládí apod. Únava se zase pojí s nějakým fyzickým nebo intelektovým výkonem, které samy o sobě přinášejí určitý pocit sebeuspokojení, oproti tomu při vyhoření se únava pojí s pocitem marnosti a selhávání. Zatímco u obvyčejné únavy nám může postačit důkladně si odpočinout, u únavy spojené s vyhořením běžný odpočinek nepostačí.

Syndrom vyhoření bývá označován jako „fenomén prvních let v zaměstnání“, kdy po vysokých očekáváních, entuziasmu a „profesní mytologii“ nastává zklamání, frustrace, bezmoc a rezignace. Jakou roli hrají při vyhoření osobnostní proměnné, je zatím nejasné. Mnoho expertů však za hlavní příčinu vyhoření považuje podmínky pracoviště, okruh spolupracovníků a další sociologické faktory. Někteří autoři vysvětlují pojem procesu vyhoření jako soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu (Matoušek a kol.,: *Metody a řízení sociální práce*, Portál, Praha 2003). Často bývá v této souvislosti zmiňován tzv. „syndrom pomahače“, kdy se člověk prostřednictvím pomoci druhým snaží zakrýt a odvrátit vlastní emocionální bezmoc.

Syndrom vyhoření nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím. Téměř u každého pracovníka se projeví po určité době některé z charakteristických projevů. Následně nato syndrom vyhoření buď propukne nebo se jej podaří zvládnout prostřednictvím zlepšení podmínek organizace nebo vlastními silami ohroženého jedince.

3.2. Jaké cesty vedou k vyhoření?

Vyhoření si můžeme představit jako ztrátu vůle a motivace. Zničená motivace má za následek vzrůstající neschopnost zmobilizovat vlastní zájem a schopnosti pro danou profesi a kontakty s ní související.

První cesta vedoucí k syndromu vyhoření bývá **ztráta ideálů**. Na počátku je nadšení, upřímné těšení se z nového zaměstnání, ztotožnění se s novými úkoly, týmem kolegů apod. Práce přesčas je zprvu brána jako zábava, protože má smysl, pomáhá naplňovat počáteční ideály. Postupem času však začínají narůstat potíže, dochází k již zmíněnému střetu ideálů s realitou, která ukáže, že ne všechny věci jsou takové, jak si je jedinec představoval. Ne vždy se vše daří, z tohoto důvodu může dojít ke ztrátě důvěry ve vlastní schopnosti, ztrátě smyslnosti práce samé. Záleží samozřejmě na podpoře přátel, pracovního týmu, zázemí rodiny a samotné osobnosti dotyčného jedince, jak se se střetem vyrovná.

Druhou cestou je **workoholismus**. Jedná se o závislost na práci, kdy daný jedinec trpí nutkavou vnitřní potřebou hodně pracovat, což od něj vyžaduje stále více času a vlastní energie, které se mu začne nedostávat.

Třetí cestou je **teror příležitostí**. Každá nová zakázka je brána jako zajímavá a lákavá příležitost, které by bylo škoda nevyužít. Později se ale ukáže, že dostát všem rozpracovaným závazkům spotřebovává veškerý čas a energii. Neschopnost slevit může pracovníka po čase dovést právě k syndromu vyhoření. V tomto případě se jedná především o nedostatek řádu v životě a o horší kontakt s realitou, kdy chybí odhad, kolik co zabere zhruba času a někdy i neschopnost odmítnout – říci ne.

Syndrom však nevzniká pouze z přemíry práce a ztráty ideálů, velký podíl na tom mají i další skutečnosti. K již výše zmíněné **neschopnosti říci „NE“** dalším úkolům nebo odpovědnostem, patří stálý tlak náročných úkolů po delší dobu, popř. osobní **vysoké nároky**, které danému jedinci ztěžují schopnost podělit se o práci s kolegy či podřízenými. Také snaha dosáhnout **příliš mnoha cílů** po delší čas má na vzniku svůj díl. V neposlední řadě je nutné zdůraznit, že i **dávání příliš velké emocionální podpory** po delší časový interval hraje svou neopomenutelnou roli.

3.3. Rizikové faktory pro vznik vyhoření

Jsou určité profese, které jsou ke vzniku psychického vyhoření náchylnější. O nich už jsme se zmiňovali v předchozích řádcích. Ale ani profese sama o sobě není jediným klíčovým bodem, rozhodujícím o tom, zda syndrom vznikne či ne. Jaké jsou tedy další rizikové faktory, které vyhoření přímo či nepřímo způsobují? Můžeme je rozdělit na tzv. vnější a vnitřní. Vnější faktory se týkají situace a kontextu, v němž se ohrožený jedinec nachází. Jedná se o podmínky v zaměstnání, v organizaci, kde pracuje, o situaci v osobním životě jedince, jeho rodinu a širší příbuzenský okruh a v neposlední řadě i o společnost, v níž žijeme, a podmínky, které na nás každodenně klade. Vnitřními faktory pak můžeme nazývat různé osobnostní charakteristiky daného člověka, které podporují vznik vyhoření, dále pak stav organismu, především fyzický stav, a následně i způsoby chování a reagování v různých situacích, které jedinec používá. Podívejme se na jednotlivé oblasti trochu podrobněji.



3.3.1. Vnější rizikové faktory

Zaměstnání a organizace práce

- dlouhodobé a opakované jednání s lidmi,
- nedostatek personálu, času, finančních prostředků, odborných zkušeností,
- nedostatek odpočinku v průběhu práce, příliš mnoho pracovních úkolů, které mají být zvládnuty, pracovní přetížení,
- nedostatek ocenění práce ze strany vedení či klientů,
- příliš náročné pracovní podmínky,
- dlouhodobé trvání nepříznivých podmínek,
- existence náročných soutěživých podmínek na pracovišti,
- příliš náročné pracovní termíny či pracovní kvalitativní a kvantitativní požadavky,
- snížená možnost tvůrčího rozvoje pracovníků, pracovní rutina,
- odmítání ze strany druhých, klientů i nadřízených,
- snaha o postup na profesním žebříčku,
- špatní manažeři či nadřízení, kteří nedokáží ocenit schopnosti jedince a poskytnout mu adekvátní pracovní vytížení.

Rodina

- přehnaná pozornost problémům ostatních,
- neutěšené bytové či finanční podmínky,
- nemoc či jiná zátěž v rodině, zvláště dlouhodobá,
- partnerské problémy a konflikty.

Společnost

- soutěživý charakter naší společnosti – vede soutěživé jedince k tomu, aby si stanovovali stále vyšší a vyšší cíle, které jednoho dne začnou překračovat jejich fyzické či emoční možnosti,
- falešný obraz úspěchu – společensky uznávaný, úspěšný člověk je ten, kdo dostatečně vydělává peníze, má rodinu, prestižní zaměstnání... teprve toto přinese pocit štěstí,

- tlak vyvíjený na ženy v domácnosti, aby nastoupily do práce – kromě často plného pracovního úvazku v zaměstnání plní doma ještě funkci hospodyně, matky apod.,
- tempo naší společnosti – zrychlující se tempo přísunu informací, dopravy atd. si činí nemalé nároky na jedince žijícího v této společnosti,
- snaha nebýt pozadu za ostatními – snaha udržet krok s ostatními kolem nás, po výkonové i finanční stránce. (Myron D. Rush, 1987)

3.3.2. Profesní podmínky vzniku syndromu vyhoření

Protože podmínky na pracovišti jsou jedním z nejvýznamnějších rizikových faktorů a příčin vzniku syndromu vyhoření, podívejme se na tuto problematiku blíže.

Riziková pracoviště z hlediska rozvoje syndromu vyhoření jsou ta pracoviště (dle Matoušek a kol.: *Metody a řízení sociální práce*, Portál, Praha 2003):

- **kde není věnována** pozornost potřebám zaměstnanců,
- **kde noví zaměstnanci** nejsou zacvičení staršími, zkušenými pracovníky,
- **kde neexistují** plány osobního rozvoje,
- **kde chybí** supervize,
- **kde pracovník nemá** příležitost sdělit někomu kompetentnímu, že ve své činnosti narazil na nějaké potíže a poradit se s ním,
- **kde vládne** soupeřivá atmosféra,
- **kde jsou** časté konflikty,
- **kde je** silná byrokratická kontrola chování zaměstnanců.

3.3.3. Vnitřní rizikové faktory

- veliké, ba až přílišné nadšení pro práci,
- vnitřní tendence k soutěživosti, ke srovnávání s druhými,
- subjektivní vnímání obtížnosti vlastních životních podmínek,
- špatné vnitřní sebehodnocení,
- silné vnímání neúspěchu,
- špatný fyzický stav,
- nepravidelný denní biorytmus,



- snaha udělat si všechno sám,
- nízká úroveň zdravé asertivity, neschopnost říci „ne“,
- nezvládání konfliktů,
- potřeba mít vše pod kontrolou,
- neschopnost aktivního i pasivního odpočinku či relaxace,
- přílišná odpovědnost a pečlivost,
- kladení příliš vysokých nároků na sebe sama,
- neschopnost přibrzdit.

Vznik syndromu vyhoření je o to pravděpodobnější, čím více rizikových faktorů se u jedince vyskytuje a kumuluje. Společně se znásobuje jejich vliv.

Většina pracovníků je ve své profesi (pracovní činnosti) navíc angažována svou osobností a tak se do práce promítá i směs osobních motivů včetně náboženského světónázoru či neuvědomované snahy léčit si své vlastní problémy a psychotraumata. Od práce takovýto pracovník očekává víc než kdyby např. pěstoval zeleninu nebo se staral o koně. Dosáhnout pocitu uspokojení je pak samozřejmě obtížnější než v ostatních profesích.

3.4 Vývoj syndromu vyhoření

Pokusme se nyní podívat na syndrom burn-out jako na proces v celistvosti, který se vyvíjí, nabírá různých podob. Dokonce můžeme hovořit o stádiích či fázích jeho vývoje, které se někteří autoři pokusili vyčlenit z procesu do samostatné ohraničené podoby. Tento proces vývoje může trvat několik měsíců, mnohdy je však syndrom vyhoření vyvrcholením procesu trvajících řadu let a jeho jednotlivé fáze mohou být různě dlouhé (Novosad, 2000).

3.4.1. Stádia a fáze vyhoření

Syndrom vyhoření se může projevovat různými způsoby v závislosti na tom, v jakém stádiu se jedinec nachází. Určité názorné dělení nám nabízí Edelwich a Brodsky (in Mallotová, 2000):

→ na počátku je **nadšení** idealismus a nereálné očekávání, práce se stává pro jedince nejdůležitější součástí života, neefektivně vydává vlastní energii, dobrovolně se přepracovává;

- **stádium stagnace** – jedinec slevuje ze svých očekávání, vnímá více reálné podmínky pro svou práci, pomalu se zaměřuje na uspokojování vlastních potřeb v podobě platu, volného času apod.;
- následuje **stádium frustrace** - jedinec začíná pochybovat o smyslu své práce, o tom, jestli má vůbec význam pomáhat někomu; objevují se první výraznější fyzické a psychické potíže, problémy ve vztazích;
- **apatie** – jedinec je trvale frustrován, neschopen změnit situaci podle svých očekávání; pracuje jen tak, jak je to nezbytně nutné, vyhýbá se novým úkolům;
- **stádium intervence** – vede k jakémukoliv přerušení tohoto procesu; může jím být přerušeni práce, životní změna, více času pro svoje vlastní zájmy nebo přehodnocení situace a realistický náhled.

Jiné členění procesu vyhoření nám nabízí A. Laengle:

- **fáze nadšení** – člověk se pro něco cele nadchl, má konkrétní cíl, jeho konání mu připadá smysluplné, protože usnadňuje cestu k vytyčenému cíli. Hlavním tématem je zde smysluplnost;
- **fáze vedlejšího zájmu** – z prostředku se začíná stávat cíl. Jedinec už není motivován samotným cílem a jeho dosažením, ale prostředky, které za tuto práci získává. Žádoucím se stal vedlejší produkt. Přestává být tím, kým chtěl, čeho chtěl dosáhnout, přesto v profesi dále funguje, jeho nadšení začíná pohasínat;
- **fáze popela** – jedinec ztrácí úctu k ostatním lidem, ke klientům, nerespektuje je, vidí v nich věci, zároveň ztrácí úctu i k sobě samému, k vlastnímu životu, neváží si vlastního snažení, vlastních přesvědčení, ztrácí smysl života. (Laengle in Křivohlavý, 1998)

Obojí členění, které jsme si zde uvedli, nám názorně ukazuje postupný vývoj syndromu vyhoření. Zatímco na začátku je velké nadšení pro práci, vlastní pocit smysluplnosti, jasné směřování k cíli, na konci je to právě ztráta těchto, pro práci nanejvýš důležitých věcí, která vede k vnitřnímu rozkladu, z něhož jedinec většinou nenajde cestu zpátky a často končí tím, že zaměstnání opouští. Pokusme se nyní hlouběji podívat do vlastního prožívání takového jedince, abychom mohli lépe pochopit, v jaké bezvýchodné situaci se sám nachází.



3.5. Prožívání vyhoření

3.5.1. Prožívání ve vztahu k sobě samému

Jedinec blížící se vyhoření prožívá sám v sobě:

- beznaděj,
- velkou únavu, jak fyzickou, tak psychickou,
- pesimismus, rozčarování, zklamání,
- úzkost, obavy a strach,
- emoční vyčerpání, cítí se prázdný, chladný, v koncích,
- odstrčení, nemůže sám něco dělat, není motivován, a ostatní jsou rychlejší, výkonnější a spokojenější,
- stres, neustálé napětí,
- nízké sebehodnocení, není spokojený sám se sebou, nemá o sobě dobré mínění,
- nedostatek energie a síly,
- i sebemenší problém ho zatěžuje, neví si s ním rady,
- nedostatek tvořivosti, motivace, plánů.

3.5.2. Prožívání ve vztahu k ostatním

Ve vztahu k ostatním lidem lze najít rovněž jiné prožívání, než tomu bylo dříve:

- lidé ho obtěžují, chtějí po něm něco, co není schopen ani ochoten poskytnout, a to jak klienti, tak spolupracovníci,
- jedná s nimi chladně, bez citové angažovanosti,
- druzí lidé ho moc nezajímají, ztrácí empatii a jejich problémy se ho jakoby netýkají,
- nezajímá ho, co si o něm druzí myslí, jak ho vidí a hodnotí.

3.5.3. Projevy vyhoření navenek

Vnitřní prožívání se navenek může projevat nejrůznějšími způsoby. Mezi nejčastější patří:

- **sníží se produktivita práce**, současně s tím se zvyšuje aktivita jedince, aby stav vyrovnal, bere si práci domů, pracuje přesčasy, ale produktivita práce zůstává buď na stejném bodě nebo se dále snižuje, což zvyšuje prožívání frustrace z práce,

- **ztráta odvahy** a neochota riskovat – jedinec postupně ztrácí důvěru v sebe sama, soutěživost ho zatěžuje, nevěří, že by mohl dosáhnout úspěchu na nějakém dalším poli,
- **fyzická únava** – emoční tlak kladený na vyhořelého jedince, je tak neúměrný, že ruku v ruce s ním jde fyzická únava, mnohdy zaměřovaná i za nějakou nemoc bez zjevných příčin,
- **negativní postoj** ke světu – pozitivní vnímání světa se mění v negativní, jedinec vnímá špatně jakýkoliv neúspěch či odmítnutí ze strany druhých, jen to podporuje jeho pocit vlastní nedostačivosti, špatně snáší kritiku, není schopen ji brát konstruktivně,
- **přecitlivělost a podráždění** – jedinec není spokojen s vlastními výsledky práce, je frustrován a v důsledku toho přenáší podráždění a neadekvátní reagování i do mezilidského kontaktu s ostatními,
- očividná **ztráta vnitřní energie** – člověk působí jako bez života, všechno jej zatěžuje, vyhýbá se všem dalším úkolům, které by jej zatěžovaly,
- **nespolehlivost** – jedinec není schopen na sebe brát úkoly a plnit je,
- **neobjektivnost** – jedinec není schopen reálně zhodnotit situace a adekvátně se rozhodnout, jedná více podle vlastních pocitů, což samo o sobě začíná snižovat jeho výkonnost, působí nestále a nestabilně,
- **neschopnost řešit každodenní problémy** – jedinec je natolik emočně vyčerpán, že nenalézá energii na jejich řešení, namísto toho se před nimi schovává a odkládá jejich řešení.

Jednotlivé projevy závisí na povaze daného jedince. Někdo bude mít tendenci se stahovat do vlastního světa, nereagovat, bude se snažit nekontaktovat se s klienty ani se spolupracovníky či rodinou, bude se uzavírat před okolím. Jiný bude postupně působit agresivně, bude napadat svou práci i ostatní, zpochybňovat nahlas její výsledky i smysluplnost, agresivitu bude užívat jako uvolňovací ventil pro silící přetlak v sobě samém. Jiný bude mít tendenci svou práci bagatelizovat, podhodnocovat její důležitost i výsledky. Projevy tedy největší měrou závisí na osobnostních charakteristikách daného jedince, na jeho povahových vlastnostech a na jeho frustrační toleranci, tedy toleranci vůči nejrůznějším druhům zátěže. Tolerance se však v průběhu procesu vyhořívání pravděpodobně bude měnit k horšímu.



3.6. Komponenty vyhoření

Mezinárodní klasifikace nemocí přiřazuje syndromu vyhoření kód ICD 10, kategorie Z 73.0. s názvem Problémy spojené s obtížemi v uspořádání života, které mají tyto symptomy:

→ Psychické příznaky v kognitivní rovině

- ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti,
- nechuť, lhostejnost k práci,
- negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu,
- únik do fantazie, potíže se soustředěním.

→ Psychické příznaky v emocionální rovině

- sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost,
- pocit nedostatku uznání.

Emocionálně vyčerpaný člověk se cítí jako ubitý, má pocit bezmoci a beznaděje, z které není východisko, je podrážděný a nervózní. V extrémních případech může tento stav vést až k vypuknutí duševní nemoci či k sebevražedným úmyslům.

→ Tělesné příznaky

- poruchy spánku, chuti k jídlu, náchylnost k nemocím, vegetativní obtíže (srdce, dýchání, zažívání),
- rychlá unavitelnost, vyčerpanost, svalové napětí, vysoký krevní tlak.

Lidé trpící syndromem vyhoření jsou zvýšeně náchylní k úrazům, k častějšímu onemocnění, stěžují si na bolesti hlavy, pocity nevolnosti, napětí svalů, šíje a zad, bolesti zad, změny jídelních návyků, změny tělesné hmotnosti apod. Často si stěžují na chronickou únavu, spojenou s poruchami spánku, slabost. Pokoušejí se ze svého stavu uniknout pomocí alkoholu, cigaret, barbiturátů, jídla apod. Toto později přestane vše působit a prohlubuje se jen vyčerpání a pocit zoufalství.

→ Sociální vztahy

- ubývání angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům,
- omezení kontaktů s klienty a jejich příbuznými, omezení kontaktů s kolegy,

- přibývání konfliktů v oblasti soukromí,
- nedostatečná příprava k výkonu práce.

Ani rodina a přátelé už pro něj nejsou zdrojem energie a uspokojení – naopak pro něj představují jen další nároky. U lidí, kterým hrozí vyhoření, se objevují negativní postoje k sobě samým, k vlastní práci a vlastním úspěchům, ale také k okolí a ke klientům, pacientům, žákům. Přestává vnímat, že lidé kolem mají stejné pocity a myšlenky jako on. Vidí své klienty, pacienty, žáky spíše jako problém, než jako individua.

→ 4. Možnosti pomoci

Když jedinec dospěje do některé z fází procesu vyhoření nebo dokonce do té poslední, existuje cesta zpátky? Je možné se vrátit a začít znovu?

Pomoc je možná, záleží však na několika různých podmínkách. V první řadě je důležité, aby si člověk, který se dostane do takového stavu, byl vědom toho, že něco není v pořádku, aby byl srozuměn s tím, že trpí syndromem vyhoření a že se jedná o vážný stav. Další podmínkou je, aby trpící člověk sám chtěl se svým stavem něco dělat, aby se chtěl „léčit“, aby měl dostatečnou osobní motivaci k uzdravení, ke změně. S tímto nedílně souvisí i **převzetí osobní zodpovědnosti** za zotavující proces. Mnohdy je příliš těžké pro trpícího jedince být jen přiznat, že situaci nezvládá, natož pak převzít zodpovědnost za změnu současného stavu. Záleží rovněž na tom, jaké podmínky pro ozdravný proces vytváří pracoviště, jestli jedince podporuje a poskytuje mu prostor pro ozdravný proces. V neposlední řadě je také důležité, jestli má daný jedinec dostatečnou podporu doma a jak je tato podpora účinná v jeho osobním životě.

Možnosti pomoci můžeme volně rozdělit na pomoc sama sobě a na pomoc zvenčí.

4.1. Pomoc sama sobě

zprvé...

V první řadě je třeba si uvědomit, že za zážitky, které prožíváme, které v nás vyvolávají druzí, nemohou ti druzí, ale naše **vlastní vnímání světa** kolem nás (Kopřiva, 1997). Pokud tedy prožíváme zlost, bezmocnost, úzkost, je jen na nás, abychom to změnili. Při vyhoření se mění naše vnímání světa kolem nás, nemění se svět sám o sobě. Tohle je ten nejdůležitější předpoklad pro to, abychom mohli začít účinně pomáhat sami sobě.

Dalším základním podnětem při zvládnání vyhoření je **pocit smysluplnosti vlastního života** a práce, jíž vykonáváme. Je to jev ryze subjektivní, plně závisí na tom, jak vnímáme smysluplnost vlastního konání především my sami. Žážitek smysluplnosti je základním prvkem celkové životní spokojenosti a rovněž tak jednou ze základních složek smysluplnosti bytí vůbec (Křivohlavý, 1998).

Jak již bylo zmíněno, existuje úzký vztah mezi stresem a vyhořením. Stres je jedním ze základních spouštěcích mechanismů procesu vyhoření. Stres vzniká tehdy, když vzniká větší nepoměr mezi **stresory** na jedné straně a **salutory** na straně druhé. Stresory rozumíme zátěžové situace, kladou na nás zvýšené nároky a mobilizují naše síly. Salutory představují naopak možnosti, jak lze těžké situace, problémy nebo konflikty řešit. Může se jednat o schopnosti, dovednosti, vlastní rezervy sil a podobně. Pokud se nám podaří soustavněji předcházet stresu, to znamená buď ubírat na straně stresorů (vzdát se některých aktivit, delegovat pravomoci na někoho jiného apod.) nebo přidat na straně salutorů (např. relaxace, posilování odolnosti, výuka nových dovedností), předejdeme tím rovněž i velkou měrou vzniku a vývoji procesu vyhoření.

Důležitým ozdravným prvkem je **odpočinek, relaxace a pohyb**. K vyhoření dochází především u lidí, kteří intenzivně pracují, jsou svou prací takřikajíc pohlčeni. Postupně jim ubývá v životě odpočinku, přičemž odpočinkem pro každého jedince může být něco jiného. Vždy však platí, že odpočinkem rozumíme činnost diametrálně odlišnou od činnosti, kterou vykonáváme v zaměstnání. Pokud máme v popisu práce organizování ostatních lidí a doma pak pořádáme večírek, rozhodně si tím neodpočineme, i když by se to v očích jiných mohlo tak zdát. Odpočinkem tedy rozumíme jakési „přepnutí“ od pracovní činnosti. Relaxací rozumíme cílené uvolňování napětí v organismu, které se v něm nutně tvoří během pracovní činnosti. Existuje odborná literatura o různých typech relaxace, rovněž tak i kurzy, kde se jednotlivým technikám lze naučit. O důležitosti pohybu už jsme zde hovořili. Při špatné fyzické kondici budeme k procesu vyhoření mnohem náchylnější, protože tělesný stav organismu má na psychický stav významný vliv.

zadruhé...

Jednou z nejdůležitějších pomocí při vyhoření je **sociální opora v našem okolí**. Jako sociální oporu chápeme podporu lidí v našem bližším i vzdálenějším okolí, rodinu, přátele, spolupracovníky apod. Ukazuje se, že čím má člověk lepší vztahy s ostatními lidmi v okolí, tím má i relativně nižší úroveň psychického vyhoření (Křivohlavý, 1998), tím méně vykazuje příznaků vyhoření. Čím nám tedy sociální opora může pomoci překonávat těžkosti spojené s vyhořením?

- **spolupráce** - vědomí toho, že člověk není na problémy sám, že může požádat o pomocnou ruku, když bude potřebovat, může spolupracovat na svých úkolech s ostatními, může se s nimi podělit o práci, rozdělit si úkoly tak, aby každý měl poměrnou zvládnutelnou část;
- **naslouchání** – umožňuje sdílet bez hodnocení, rad a podobně, je důležitým prvkem vlastního odreagování i osobního růstu;
- **podpora, povzbuzení** – dodávají podněty k dalšímu růstu, podporují naši práci, dodávají motivaci a smysluplnost;
- **uznání, emoční podpora** – uznání toho, že něco vykonáváme dobře, že si našich výkonů i nás samotných někdo váží, že můžeme být pro někoho jakýmsi vzorem, byť jen v drobnosti, nebo někdo je vzorem pro nás;
- **zpětná vazba** – ostatní nám poskytují informaci o tom, jak působíme, jakou práci vykonáváme a jak působí na ostatní, na základě těchto informací můžeme korigovat, podporovat a rozvíjet naše další snažení;
- **rovnocennost vztahu** – v různých oblastech jsme si s ostatními rovnocenní, můžeme se bavit na stejné úrovni, můžeme hodnotit stejné věci, slova těch druhých nedevalvují naše konání.

zatřetí...

V neposlední řadě můžeme usilovat o to, aby **pracovní podmínky v zaměstnání** byly jasné a srozumitelné a pro nás přijatelné:

- Jasnost a srozumitelnost pracovních podmínek závisí na dohodě se zaměstnavateli, na **ujasnění pracovních úkolů** a na **hlídání si vlastních hranic**. Vlastními hranicemi rozumíme stanovení pracovních závazků tak, abychom je byli schopni a ochotni zvládnout a tyto hranice dokázali obhájit, tzn. abychom je nepřekračovali díky dalším pracovním úkolům;
- S tím souvisí i **dostatečné množství kompetencí, dovedností a znalostí**, které si pracovní úvazek žádá. Pokud jimi nejsme vybaveni, pravděpodobně budeme vynakládat mnohem větší úsilí na to, abychom práci mohli vykonávat dobře, než by tomu bylo, kdybychom byli k práci plně kompetentní;
- **Harmonické pracovní místo** je nenápadným, zato však poměrně osvědčeným prostředkem k tomu, abychom se cítili v práci dobře a uvolněně a tím pádem mohli pra-



covat pod menším tlakem. Můžeme zde hovořit o vlastním pracovním místě, kde máme soukromí, o působících fyzikálních podmínkách, jakými jsou například dostatek světla, tepla a klidu. Ještě je třeba se zmínit o tzv. individuální úpravě pracoviště tak, aby se pracovník mohl cítit uvolněně a dobře. Pokud si jedinec vytvoří vlastní osobní prostor, kde se bude cítit uvolněně, bude se mu lépe a efektivněji pracovat. Pod individuální úpravou rozumějme například obrázky, doplňkovou hudbu, drobné úpravy zařízení apod.

začtvrté...

Mezi **konkrétní praktická** jednoduchá **opatření** napomáhající potlačení vyhoření, která může snadno aplikovat na sebe každý z nás, můžeme zařadit rovněž:

- snížit příliš vysoké nároky na sebe,
- naučit se říkat NE,
- předcházet komunikačním problémům,
- vyjadřovat otevřeně své pocity,
- hledat věcnou podporu,
- doplňovat energii,
- vyhledávat konkrétní ohraničené výzvy,
- zajímat se o své zdraví,
- nepropadat syndromu pomocníka,
- stanovit si priority,
- plánovat,
- hledat emocionální podporu,
- vyvarovat se negativního myšlení,
- v kritických okamžicích zachovat rozvahu,
- využívat nabídek pomoci,
- dělat přestávky.

4.2. Pomoc zvenčí

Pomoc zvenčí přichází v okamžiku, kdy zaměstnavatel zjistí, že něco není v pořádku nebo když jedinec trpící syndromem vyhoření sám požádá o pomoc. Může se jednat o různé druhy pomoci:

- Tou nejjednodušší, i když z hlediska organizace možná poměrně pracnou, se jeví **úprava pracovních podmínek**. Prvním krokem je jasné vymezení pracovních úkolů a kompetencí s nimi souvisejících. Jedná se o to, aby pracovník znal svou úlohu na pracovišti, věděl, co jsou jeho pracovní úkoly a čím jsou ohraničené, a měl dostatečné kompetence k tomu je plnit. S tím nedílně souvisí i dostatečné dovednosti a znalosti související s výkonem svěřených úkolů a nepřetěžování pracovníků;
- Dalším konkrétním opatřením ze strany organizace, je zajištění konkrétního místa, kam lze odejít z pracoviště **odpočinout si**. S tím souvisí i naplánovaný odpočinkový čas, ať už jako dovolená konkrétnímu zaměstnanci, který je přetížený, nebo společně strávený odpočinkový čas pracovníků organizace;
- Podmínky lze zlepšit i dobře **fungujícím týmem**, který spolupracuje na úkolech, oproti soupeřivosti na pracovišti, **obohacením práce či porad** různými zajímavými činnostmi, což vytrhne pracovníky z monotónnosti pracovní náplně;
- V neposlední řadě rovněž pracovníkům pomůže jakékoliv ulehčení ve smyslu **zjednodušení administrativy** či složitých pracovních postupů, které vyžadují fádňá a nekreativní práci.

4.2.1. Supervize jako pomoc

Na syndrom vyhoření se můžeme dívat buď jako na postupný proces, který je možno přerušit, jinak může vést až k nevratným zásahům do našeho života, ale i jako na duševní poruchu, která má své místo v Mezinárodní klasifikaci nemocí.

K pravidelné korekci profesionálního chování a zároveň zajišťování prevence v rámci syndromu vyhoření se používá také proces zvaný **supervize**. Jde o systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.

Supervize slouží také jako nástroj pravidelného očištění od zbytků myšlenek i emocí, které v hlavě uvíznou. Slouží dále i k dalšímu osobnímu i profesionálnímu rozvoji. Odborně prováděná, pravidelná supervize je jedním z nejlepších preventivních opatření proti syndromu vyhoření. (Tošner J., Tošnerová T.: Burn-out syndrom, Hestia, Praha 2002)



4.2.2. Povinnosti zaměstnavatele

Několikrát zde již bylo řečeno, že stres je důsledkem nesouladu mezi požadavky, které na jednotlivce doléhají a jeho možnostmi řešení. Výše bylo uvedeno, co zaměstnavatel **může** udělat, aby předcházel nebo řešil syndrom vyhoření u svých zaměstnanců. Úplný soupis toho, co by měl zaměstnavatel poskytnout svým zaměstnancům, asi nenalezneme. Určitá kritéria a závazky, která musí zaměstnavatel zajistit, jsou však zakotvena v samotném zákoně.

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, Hlava IV., čl. 28 – Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti pak dále upravuje **Zákoník práce – paragraf 35, odst. 1 písm.a) – Zaměstnavateli je uloženo, kromě jiného, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy nebo kolektivní nebo pracovní smlouvou. Hlava III., oddíl 1.** upravuje pracovní dobu a přestávky v práci. V **Hlavě III., oddíle 3.** je zakotveno právo na dovolenou. **Hlava V.** zaručuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kde jsou přesně vydefinovány **povinnosti** zaměstnavatele. Dále pak **Hlava VI., oddíl 1.** pojednává o **Pěči o zaměstnance** – hovoří se zde o pracovních a životních podmínkách zaměstnanců a jejich odborném rozvoji. V **oddíle 2.** téže hlavy jde především o zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce. Právě tyto skutečnosti bývají velice často hlavními stresory.

Jinak Česká republika v roce 1999 ratifikovala **Evropskou sociální chartu**, která chrání a zaručuje občanům veškerá sociální práva.

Ideální prostředí, kde zaměstnavatel zajišťuje vhodné pracovní podmínky, nabízí širokou škálu vzdělávacích programů, dbá na zdraví všech svých zaměstnanců apod., nebude však nikdy dobře fungovat, pokud v pracovním týmu nebude vládnout důvěra a nekonfliktní vztahy.

4.2.3. Když vyhoření nastane...

Co může vedoucí dělat v případě, kdy pracovník začne vykazovat známky vyhoření?

- Jako první krok se stává efektivním **oddělení pracovníka od zdroje problému** (Rush, 2003). Zaměstnavatel může pracovníka dočasně pověřit jinými úkoly, umístit jej na jiné pracoviště nebo jej nechat pracovat s jinými lidmi do té doby, než se jeho stav zlepší;
- Zaměstnavatel má možnost zaměstnance **propustit**, tím mu ovšem většinou příliš nepomůže, protože vnímaný problém vlastního selhání si pracovník odnese s sebou do dalšího pracovního poměru;

→ Nejefektivnějším řešením se proto stále jeví snaha o řešení této osobní krize pomocí přehodnocení svého stavu, s využitím **odborné pomoci** ve formě supervize nebo psychologa a pomoci restrukturalizace (alespoň dočasné) pracovního místa;

Jak je vidět, syndrom vyhoření je rizikem pro mnoho profesí. V souboji s tímto nenápadným protivníkem můžeme v roli zaměstnavatele uspět jedině tehdy, když se jej naučíme předvídat a měnit pracovní podmínky ohrožených pracovníků tak, aby jim práci ulehčovaly a ne ztěžovaly.

4.3. Co v rámci prevence proti stresu a syndromu vyhoření může učinit každý z nás

Každý z nás je do určité míry odpovědný za to, jak dopadne jeho osobní boj se stresem a zátěžovými situacemi. Některé „zbraně“ či strategie, které lze do boje vytáhnout, jsou uvedeny výše. Ovšem způsob, který si nakonec každý z nás zvolí, je záležitost ryze individuální. Důvodem je, že každý z nás je jinak citlivý na tentýž druh stresoru. Někdo je více, jiný méně přizpůsobivý, někdo se nenaučil správně reagovat na některé situace, jiný jedná více úzkostně nebo naopak impulzivně, prožívá událost svým, pro něj specifickým způsobem. Proto, než dojde k výběru nějaké strategie zvládání či předcházení vyhoření, je nezbytné **poznat sama sebe**, zamyslet se nad celkovou úrovní životní spokojenosti z hlediska těchto dimenzí:

- práce a seberealizace,
- partnerské soužití,
- rodina,
- zdravotní stav,
- ekonomická situace,
- a hlavní životní plány a perspektivy.

4.3.1. Zvládání stresu krok za krokem

Na závěr uvádíme **7 praktických postupů** zvládání stresu z publikace „Umíte si poradit se stresem?“, kterou vydalo Národní centrum podpory zdraví. Tyto praktické postupy může do svého každodenního života aplikovat každý člověk a tím se aktivně podílet na snížení pravděpodobnosti onemocnění vyvolané stresem, což je v první řadě právě syndrom vyhoření:



→ Vytvořme si pořadí důležitosti

Stanovíme-li si, co je pro nás nejdůležitější, máme možnost vidět doléhající nároky v perspektivě. Potom napětí, vyplývající ze záležitostí, které jsme si definovali jako méně důležité, vychází jako zbytečné plýtvání energií.

→ Vyhňme se stresu

Předpokladem pro zvládnutí této strategie, která se možná na první pohled zdá jako nesmyslná, je udělat si „inventuru“ opakujících se denních nepříjemností a nalezení způsobů, jak se jim vyhnout (např. snáším-li obtížně přeplněný dopravní prostředek, čelím tomu tak, že vyrazím dříve).

→ Naučme se „vypnout“

Znamená to trávit odpočinkově svůj volný čas. Jít na procházku, vyvenčit psa, vyrazit na výlet o víkendu, zvolit si vhodně dovolenou, věnovat se svým zájmům apod.

→ Pohybujme se, cvičme!

Pohyb je právě ta činnost, která okamžitě snižuje negativní účinky stresu. Pravidelná pohybová aktivita prokazatelně snižuje reaktivitu oběhové soustavy (zvýšení krevního tlaku a srdeční frekvence) na psychické stresory. To znamená, že šetří naše srdce.

→ Pěstujme své vztahy s druhými lidmi, navazujme nová přátelství

Od přátel máme možnost získat nejen podporu, pocit solidarity a porozumění, ale také zpětnou vazbu, která je důležitá pro korekci našeho jednání a chování. Pokusíme-li se odstranit nevhodné způsoby jednání a chování, můžeme se vyhnout zbytečným konfliktům, které jsou také zdrojem stresu.

→ Dbejme na správnou výživu

Harmonie organismu a soulad mezi správnou váhou a proporcemi má i pozitivní vliv na naše sebevědomí a sebevědomí lidé směřují k aktivnímu přístupu k životu.

→ Naučme se relaxovat!

Pravidelné provádění relaxačního cvičení vytváří pocit pohody a snižuje nepříjemné pocity.

→ 5. Literatura

- Brockert S.: *Ovládní stresu*, Melantrich, Praha 1993
- Irmiš F.: *Nauč se zvládat stres*, Alternativa, Praha 1996
- Kopřiva K.: *Lidský vztah jako součást profese*, Portál, Praha 1997
- Křivohlavý J.: *Jak neztratit nadšení*, Grada Publishing, Praha 1998
- Křivohlavý J.: *Jak zvládat stres*, Grada Avicenum, Praha 1994
- Mallotová K.: *Burn-out neboli syndrom vyhoření*, in *Psychologie dnes*, 2. číslo 2003
- Matoušek O. a kol.: *Metody a řízení sociální práce*, Portál, Praha 2003
- Mlčák Z.: *Potenciální zdroje stresu v sociální práci a jejich zvládní*, In.: *Sociální Práce/Sociální práce*, 3/2005, s. 124-138
- Novosad L.: *Základy speciálního poradenství*, Portál, Praha 2000
- Potterová B. A.: *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*, Votobia, Olomouc 1997
- Praško J., Prašková H.: *Proti stresu krok za krokem*, Grada Publishing, Praha 2001
- Rush Myron D.: *Syndrom vyhoření*, Návrat domů, Praha 2003
- Selye H.: *Život a stres*, Obzor, Bratislava 1966
- Šolcová I.: *Umíte si poradit se stresem?*, NCPZ, Praha 1995
- Tošner J., Tošnerová T.: *Burn-out, Syndrom vyhoření, interní pracovní sešit Hestia*, Praha 2002
- Vágnerová M.: *Psychopatologie pro pomáhající profese*, Portál, Praha 2004
- Úplné znění zákona – Zákoník práce*, Sagit, Praha 2002
- Úplné znění zákona – Ústava ČR, Listina základních práv a svobod*, Sagit, Praha 2003



- **Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem, státním rozpočtem České republiky a rozpočtem hlavního města Prahy**

- **ESF napomáhá rozvoji zaměstnanosti podporou zaměstnanosti, podnikatelského ducha, rovných příležitostí a investicemi do lidských zdrojů.**



Copyright:
Vzdělávací institut ochrany dětí o.p.s., Marta Jeklová, Eva Reitmayerová

Typografická úprava:
AGAMA poly-grafický ateliér, s. r. o., Na Výši 4, 150 00 Praha 5

Tisk:
Květoslav Zaplatílek, Vesec 66

Vydal:
Vzdělávací institut ochrany dětí v roce 2006
U Pergamenky 1511/3, 170 00 Praha 7

ISBN 80-86991-74-1



VZDĚLÁVACÍ INSTITUT
OCHRANY DĚTI