

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

**DANA BABINCOVÁ**

**III. ročník**

**ZMAPOVÁNÍ SYMPTOMŮ SYNDROMU VYHOŘENÍ V DOMECH DĚTÍ A  
MLÁDEŽE V KARLOVARSKÉM KRAJI**

**BURN-OUT SYMPTOMS MONITORING IN INSTITUTIONS FOR CHILDREN AND  
YOUNGS IN KARLOVY VARY REGION**

**Vedoucí práce PhDr. Dagmar Nováková**

**PRAHA 2009**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 30.3.2009



## Abstract

Abstract of the thesis: The aim of the thesis is to analyze the symptoms of burnout syndrome in the field of education and youth work. The thesis is divided into two parts. The first part is a theoretical part, which deals with the definition of burnout syndrome and its symptoms. The second part is a practical part, which deals with the application of the theory in the field of education and youth work. The thesis is written in the form of a research paper.

Keywords: burnout, stress, symptoms, psychosomatic, relaxation, introspection, competency.

## Abstract in English

Abstract of the thesis: The aim of the thesis is to analyze the symptoms of burnout syndrome in the field of education and youth work. The thesis is divided into two parts. The first part is a theoretical part, which deals with the definition of burnout syndrome and its symptoms. The second part is a practical part, which deals with the application of the theory in the field of education and youth work. The thesis is written in the form of a research paper.

## Poděkování

Děkuji PhDr. Daniele Novákové za odborné vedení bakalářské práce.

Keywords: burnout, stress, symptoms, psychosomatic, relaxation, introspection, competency.

Anotace v českém jazyce:

Tématem mé práce je zmapování symptomů syndromu vyhoření v domech dětí a mládeže v Karlovarském kraji. Chtěla bych zjistit míru ohrožení syndromem vyhoření u pedagogů volného času a potvrdit tak svoji domněnku, že se jedná o aktuální problém.

Klíčová slova:

Syndrom vyhoření, stres, symptom, psychosomatický, relaxace, intorspekce, kompetence.

Anotace v anglickém jazyce:

Subject of my work is monitoring of symptoms of burn out syndrome i Karlovy Vary region. I would like to find out measure of burn out syndrome threat regarding leisure time pedagogues to prove my opinion that it serious problem nowadays.

Klíčová slova v anglickém jazyce:

Burn-out, stress, symptom, psychosomatic, relaxation, inrospection, competency.

## Obsah

1	Úvod do problematiky .....	6
2	Teoretická část .....	8
2.1	Stres .....	8
2.1.1	Příčiny stresu .....	8
2.1.1.1	Neovlivnitelnost .....	9
2.1.1.2	Nepředvídatelnost .....	10
2.1.1.3	Výzva pro hranice našich schopností .....	10
2.1.2	Psychická reakce na stres .....	10
2.1.2.1	Úzkost .....	11
2.1.2.2	Apatie a deprese .....	11
2.1.3	Stres a zdraví .....	11
2.1.3.1	Autonomní nervový systém .....	12
2.1.3.2	Metabolismus .....	12
2.1.3.3	Kardiovaskulární činnost .....	13
2.1.4	Osobní dispozice .....	14
2.1.5	Jak zvládnout stres .....	14
2.2	Obecné vymezení burn-out .....	15
2.2.1	Práce a společnost .....	17
2.2.1.1	Mobbing .....	18
2.2.1.1.1	Fáze mobbingu .....	18
2.2.1.2	Stres – trvalý přes .....	19
2.2.1.3	Nevytíženost .....	19
2.2.1.4	Přetížení a ztráta orientace .....	20
2.2.1.5	Strach o místo .....	20
2.2.2	Rodina a partnerský vztah .....	21
2.2.2.1	Vyhořelá na všech frontách .....	21
2.2.2.2	Máme nemocné dítě .....	21
2.2.3	Prevencí je kritická sebereflexe a realistické nastavení ....	22
2.2.4	Závěrečná doporučení .....	23
3	Výzkumná část .....	24
3.1	Vyhodnocení testu .....	27
3.1.1	Celkové vyhodnocení dotazníků .....	27
3.1.2	Celkový náhled zkoumaných rovin .....	29
3.1.3	Kognitivní rovina .....	30
3.1.4	Emocionální rovina .....	31
3.1.5	Tělesná rovina .....	32
3.1.6	Sociální rovina .....	33
3.1.7	Závěrečné vyhodnocení .....	34
4	Závěr .....	37
	Seznam literatury .....	39

## 1 Úvod do problematiky

Stresu se nemůže nikdo z nás úplně vyhnout, je v nás i kolem nás. Tento pojem pochází z angličtiny a znamená zátěž. Stres je reakce organismu na stresový podnět neboli stresor. Obecně přijatelná definice říká, že stres je soubor reakcí organismu na vnitřní nebo vnější podněty, který narušuje normální chod funkcí organismu. Tuto nespecifickou obrannou reakci způsobují především – konflikty v mezilidských vztazích, časová tíseň, nadměrné požadavky na výkonnost, očekávání ohrožení, ztráta sociálních jistot, životní problémy aj.

Častým problémem, zejména v sociálně zaměřených profesích, je **burnout efekt – syndrom vyhoření**, který je důsledkem dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádání se s psychickou i tělesnou zátěží. Proces, jehož vyvrcholením je vyhoření, většinou trvá mnoho let.

Ve školství pracuji čtrnáct let - z toho přes deset let v domě dětí a mládeže. Už od nástupu jsem byla neustále atakována nárážkami, jaká je v tomto zařízení volnost a v podstatě je to velmi hezká a nenáročná práce. Neustále poslouchám, jak se učitelé, potažmo vychovatelé, mají. Jen si neustále stěžují na vyčerpání, unavenost a na stálý stres... Nechci tuto práci pojmout jako obhajobu pedagogické práce. Uvádím zde tento „předsudek“ jako často se opakující nárážku, která se promítá do života pedagoga a to v nejrůznějších formách.

Práce vychovatele v domech dětí je velmi různorodá a vyžaduje velkou dávku kreativity spolu se začnou časovou dotací. Vedení zájmových kroužků, organizování volného času dětí během školního volna, pořádání nejrůznějších akcí a soutěží, metodické vedení externích pracovníků, pobytové akce pro širokou dětskou veřejnost atd. – to je základní výčet pracovní náplně pedagogického pracovníka v domě dětí.

Myslím si, že vychovatelé jsou často opomíjeni – a to neprávem. Dobře si uvědomuji všechny činitele a podněty působící na vychovatele jako stresory, A protože toto prostředí dobře znám, rozhodla jsem se zmapovat symptomy syndromu vyhoření v domech dětí a mládeže v Karlovarském kraji, a tím doložit svoje přesvědčení, že jsou pedagogové volného času ohroženi syndromem vyhoření.

Práce je rozdělena do dvou částí:

### 1. část - teoretická

- Nejdříve se věnuji stresu jako spouštěči syndromu vyhoření. Využila jsem několik pramenů. Tato kapitola je rozdělena do několika částí – pro snadnější orientaci v textu.
- Dále přibližuji problematiku syndromu vyhoření v teoretické rovině a z různých úhlů. Využila jsem nejčastěji se objevující symptomy a ty rozebrala. Za cíl jsem si dala ukázat, kolik podob syndrom vyhoření může mít.

### 2. část - výzkumná

- Výzkumná část je věnována konkrétní hypotéze a následnému vyhodnocení.
- K výzkumné části jsem využila explorativní metodu – dotazník.

## 2 Teoretická část

V úvodu teoretické části bych se nejdříve chtěla pozastavit u stresu, jeho příčinách, projevech a dopadu. Protože jestli je něco spouštěčem syndromu vyhoření, je to právě dlouhodobě přetrvávající stres.

Ve druhé části se věnuji syndromu vyhoření, symptomům a nejčastěji se vyskytujícím formám. V závěru teoretické části se pozastavuji nad možnostmi zmírnění stresu a „rehabilitace“ syndromu vyhoření.

### 2.1 Stres

„Přesná a z hlediska medicíny jednoznačná klasifikace stresu je stížená subjektivním prožíváním depresí a duševních poruch. Symptomy se mohou vzájemně podobat, ale jejich subjektivní prožívání je u každého člověka jiné.“<sup>1</sup>

Dnes už je jasné, že syndrom vyhoření je projevem nadměrného stresu, který představuje automaticky probíhající reakci organismu na ohrožující podněty – stresory. Stres je pro život nezbytný (má připravit organismus na útok nebo útěk, v další fázi pak na přežití v krajně nebezpečných podmínkách), jeho nevýhodou pro současného člověka však je, že se dostavuje jako reakce na podněty z psychosociální sféry, které rozhodně neznamenají ohrožení života, přesto se celá kaskáda dějů spustí stejně, jako by o život skutečně šlo. Organismus ve stresové reakci přetěžuje některé systémy a přitom energeticky neuvěřitelně plýtvá. Odolnost vůči stresu je dána jednak konstitučně, jednak vývojovými faktory a také je možno ji nacvičovat.

#### 2.1.1 Příčiny stresu

Nadměrná touha po společenském uznání. Nereálné požadavky na vztahy mezi lidmi. Představa, že vše musí jít „jako po másle“ a okamžitě se uskutečnit, podobně i zbrklé vytváření názoru na to „jak to ve skutečnosti je“. Kladení důrazu na věci, které nejsou podstatné. Přehánění a zveličování problémů. Černobílé myšlení typu: „buď a nebo, jiná

<sup>1</sup> Syndrom vyhoření. [Internet] [18.9.2008] <<http://www.ordinace.cz/clanek/syndrom-vyhoreni>>

možnost neexistuje“. Vztahování problémů k vlastní osobě. Všechny uvedené situace lze vnímat jako důsledky nepřesného sebeocení a nadměrného očekávání.

Drtivá většina lidí, kteří přicházejí do terapie právě pro mezilidské konflikty a problémy, je pevně přesvědčena, že k nápravě věcí by stačilo, kdyby jejich partner či kolegové dělali věci jinak, než je dělají. Jsou také neochvějně přesvědčení o tom, že oni postupují správně, ale okolí je podceňuje, ubližuje jim, manipuluje s nimi apod. Touha po uznání a ocenění patří k přirozené a zdravé psychické výbavě. Touha po dokonalosti je nesplnitelnou fikcí. Všichni si v sobě neseme od dětství nadnesené příkazy: „buď dokonalý, buď silný, pospěš si, musíš vyhovět druhým,...“, každý z nás ale v různé míře. Pro někoho takové příkazy představují doslova diktát („já bych měl, vlastně musím...“) a jejich nesplnění (a splnit je nelze!) – je považováno za selhání. Čím více se takový jedinec „šponuje“ a zapomíná na sebe, tím víc padá...

Výsledky podobného sebetryznění pak na sebe nenechají dlouho čekat a odrazí se v různých tělesných funkcích (např. v gastrointestinálním traktu, bolestech hlavy, kardiovaskulárním systému, celkové únavě aj.).<sup>2</sup>

Jako stresové vnímáme události, které mají tři charakteristiky: neovlivnitelnost, nepředvídatelnost a míru, ve které představují výzvu pro hranice našich schopností. Stupeň, ve kterém je událost stresová, se samozřejmě u každého člověka liší. To znamená, že lidé se rovněž liší v míře, ve které hodnotí tutéž událost jako neovlivnitelnou, nepředvídatelnou a vyzývající jejich schopnosti, a toto hodnocení z velké části ovlivňuje vnímanou stresovost události.

#### 2.1.1.1 Neovlivnitelnost

Čím více událost vnímáme jako neovlivnitelnou, tím častěji ji prožíváme jako stresovou. Závažné neovlivnitelné události zahrnují smrt milovaného člověka, ztrátu zaměstnání nebo vážnou nemoc. Zřejmou příčinou, proč jsou neovlivnitelné události stresové, je to, že je nemůžeme ovládat, řídit, mít pod kontrolou, že jim nemůžeme zabránit nebo je přerušit.

---

<sup>2</sup> Syndrom vyhoření. [Internet] [18.9.2008] <<http://www.ordinace.cz/clanek/syndrom-vyhoreni>>

### 2.1.1.2 Nepředvídatelnost

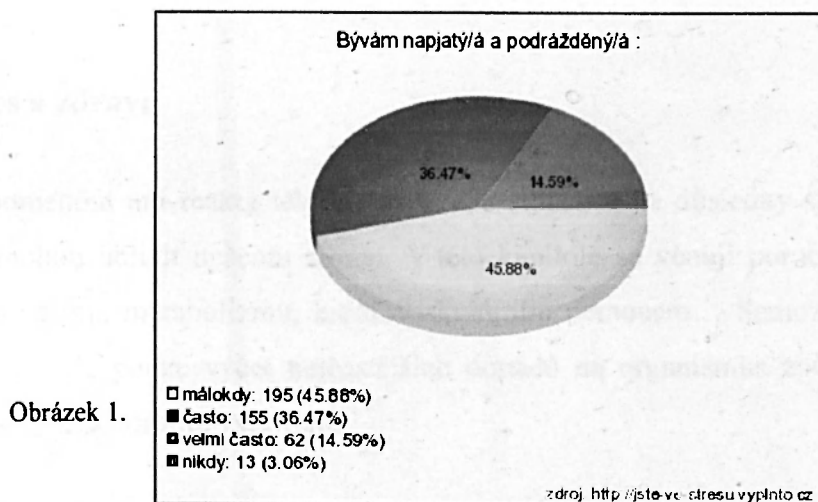
Možnost předvídat a očekávat stresovou událost – i když ji jedinec nemůže ovlivnit – obvykle snižuje intenzitu prožívaného stresu. Laboratorní experimenty ukazují, že jak lidé tak zvířata se lépe vyrovnávají s předvídatelnými nepříjemnými životními událostmi než s nepředvídatelnými. Když očekávají předvídatelné stresory, vykazují nižší emoční aktivaci, mají menší strach a stresory vnímají jako méně nepříjemné než nepředvídatelné stresory stejné intenzity.

### 2.1.1.3 Výzva pro hranice našich schopností

Některé situace jsou poměrně snadno ovlivnitelné a předvídatelné, ale přesto jsou prožívány jako stresové, protože jedince vedou až na hranice jeho schopností a představují výzvu pro jeho pohled na sebe sama. Ačkoli do určitých zátěžových situací vstupujeme s nadšením a radostí, přesto mohou být stresové. Vhodným příkladem je vstup do manželství, ve kterém se lidé musí přizpůsobit mnoha novým podmínkám.

## 2.1.2 Psychické reakce na stres

Stresové situace vyvolávají emoční reakce v rozmezí od veselé nálady (kdy jedinec hodnotil situaci jako náročnou, ale zvladatelnou) až po úzkost, vztek, sklíčenost a depresi (viz. obr. 1)<sup>3</sup> Jestliže stresová situace přetrvává, naše emoce mohou kolísat v závislosti na úspěšnosti našeho úsilí o zvládnutí situace.



<sup>3</sup> Jste ve stresu. [Internet] [26.12.2008] <<http://www.jste-ve-stresu.vyplnto.cz/anketa>>

### 2.1.2.1 Úzkost

Nejčastěji se vyskytující reakcí na stresující událost je úzkost. Úzkostí rozumíme nepříjemnou emoci charakterizovanou takovými pojmy jako „starost“, „obava“, „napětí“ a „strach“, kterou občas požívají všichni lidé. U některých osob, které prožili události, které jsou za hranicemi normální oblasti lidského utrpení (např. přírodní katastrofa, znásilnění, únos dítěte), se někdy rozvine syndrom nazývaný posttraumatická stresová porucha.

Hlavními příznaky jsou:

- 1) pocity otupělosti, nedostatek zájmu o činnosti, které člověk dříve vykonával, a pocit odcizení se lidem
- 2) opakované ožívování traumat ve vzpomínkách a snech
- 3) úzkost, která se může projevit poruchami spánku, potížemi se soustředěním a nadměrnou ostražitostí. Někteří jedinci cítí vinu za to, že přežili, zatímco druzí zahynuli.

### 2.1.2.2 Apatie a deprese

Ačkoli nejčastější reakcí na frustraci je aktivní agrese, opačnou, ale rovněž běžnou reakcí je uzavření se do sebe a apatie. Jestliže stresové podmínky trvají a jedinec je nezvládá, apatie může přerůst v depresi. Člověk se může dostat do situace, kdy už nechce překonávat překážky, protože se cítí bezmocní, se vzdá pokusům vyhnout se jim, dokonce i v nové situaci. Tuto naučnou bezmocnost je obtížné překonat.

### 2.1.3 Stres a zdraví

Nesmím opomenout ani reakci těla na stresovou situaci a na důsledky stresem vyvolaných akcí a jak mohou ublížit našemu zdraví. V této kapitole se věnuji poruchám vegetativního nervového systému, metabolismu, kardiovaskulárním nemocem... Samozřejmě to není celá ucelená studie, ale pouze výčet nejčastějších dopadů na organismus způsobené stresem, a tudíž impulsem k syndromu vyhoření.

### 2.1.3.1 Autonomní nervový systém

Základním způsobem, jakým mozek komunikuje se zbytkem těla, je komunikace po nervových drahách. Nervový systém se skládá z nervů, které vycházejí z mozku a postupují míchou až k tělním periferiím. Jednu část tohoto systému tvoří jednoduchý somatický systém. Jak již název napovídá, je to systém, jímž ovládáme pohyby paží a nohou podle svojí vůle. Druhou část systému označujeme jako autonomní neboli vegetativní systém. Jak je opět patrné z názvu, věci se tu dějí automaticky a člověk nad nimi nemá příliš velkou kontrolu. Tento systém řídí pochody typu trávení, srdečního tepu, funkce potních žláz a tak dále. Mě zajímá právě autonomní systém, protože se přímo účastní reakce těla na stres. Autonomní nervový systém má rovněž dvě části – sympatický a parasympatický systém.

Výběžky sympatických nervů vycházejí z mozku ven páteří, kterou opustí, rozvětví se a dosáhnou téměř ke každému orgánu a cévě. Síť těchto nervů je tak rozsáhlá, že se dokonce připojuje k drobným svalíkům spojeným s chlupy na našem těle.<sup>4</sup> Systém se aktivuje při reakci na jakýkoli stres. Pomáhá přenášet ostražitost, probuzení, aktivaci a mobilizaci do našeho chování. Takové chování lze stručně označit jako strach a přípravu na útok, či útěk. Systém se spustí ve chvíli, kdy situace začne být extrémně vzrušující nebo alarmující, jako je tomu v případě stresu. Během prvních vteřin, kdy je tělo zatíženo stresem, se chemické přenašeče<sup>5</sup> vyloučí a povolají různé orgány do akce.

Parasympatický nervový systém hraje opačnou roli. Zprostředkování klidné a vegetativní činnosti. Podporuje růst, ukládání energie a další přínosné pochody.

Při aktivaci předávají výběžky od obou částí nervového systému orgánu opačné pokyny. Proto by bylo pohromou, kdyby se oba systémy měly spouštět v jedné chvíli. Naše tělo má přirozeně řadu mechanismů, jimiž brání spuštění obou těchto systémů současně. Konkrétně je to tak, že část mozku, která ve chvíli působení stresu aktivuje sympatické složky, zároveň inhibuje parasympatický systém.

### 2.1.3.2 Metabolismus

Strategie rozložení potravy na nejjednodušší součásti a jejich přeměny do složitých forem vhodných pro uložení je přesně to, co by naše tělo mělo dělat, když jsme se hodně najedli. A

<sup>4</sup> Při podráždění způsobí, že se nám chlupy na pažích vztyčí a v místech, kde nejsou, naskočí „husí kůže“.

<sup>5</sup> Adrenalin a látka s ní úzce související, noradrenalin.

právě to by dělat nemělo, pokud pocítujeme aktuální fyzickou tíseň (stresor). V té chvíli totiž tělo vypíná parasympatický nervový systém a snižuje i sekreci inzulínu... Reakce na stres funguje výtečně při fyzické zátěži. Už ne tak dobře se osvědčuje při čistě psychickém stresu – při nepříjemné společenské události, veřejných vystoupeních, hádkách s manžely. V krvi je spousta volné energie, ale chybí svaly, které by ji mohli využít. Tak dochází při častém opakování stresových situacích k dysfunkcím a tím k poruchám metabolismu (nadýmání, průjmky, vředy...).

### 2.1.3.3 Kardiovaskulární činnost

Důležitým aspektem reakce těla na stres je zintenzivnění kardiovaskulární činnosti. Důvod je nasnadě. Zkušenosti z evoluce říkají, že při fyzickém stresu je třeba dostat do svalů kyslík a energii a umožnit tak útěk, nebo boj. Tato kardiovaskulární činnost se při působení stresu přirozeně musí zvýšit. Opakovaný stres znamená pro srdce, krevní cévy a ledviny pracovní přetížení. Jednoduše řečeno, způsobí opotřebování celého systému. Opakovaná aktivace tak vyvolá únavu a poškodí srdce a další hlavní systémy.<sup>6</sup>

### 2.1.4 Osobní dispozice

Jak jsem již psala výše, každý jedinec disponuje určitým dispozičním mechanismem ke zvládnutí stresu a stresových situací. Stres je součástí každého života a nelze se mu vyhnout. Je-li stimulující, dokáže nás posunout dál. Jsme-li ovšem často vystavováni distresu, má to na nás negativní dopad. Hledisek, které souvisejí s typologií náchylnosti na stres, je celá řada. Každý odborník se opírá o svůj analý, ze kterého čerpá zkušenosti a vědomosti, a proto se teorie tolik různí. Mě se zdá logický apel na temperament člověka. Jistě jinak bude přistupovat ke stresorům flegmatik a jinak melancholik. Právě touto cestou může i laik odhadnout situaci nejen u sebe, ale i u přátel a kolegů.

---

<sup>6</sup> KOUKOLÍK, FR. *Já o vztahu mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Dotisk 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0736-0

### 2.1.5 Jak zvládat stres

Prvním krokem je naučit se poznat, kdy stres přichází. Mezi první varovné signály patří napětí v krku a ramenech.

Další krok je vybrat si cestu, jak se se stresem vypořádat. Jednou možností je se stresové situaci vyhnout. To ale často není možné. Druhou cestou je změnit způsob, jakým na stres reagujeme.

Další užitečné tipy, jak se se stresem vypořádat, jsou:

- Nelamte si hlavu s věcmi, které nemůžete ovlivnit, třeba počasí
- Připravte se jak nejlépe umíte na okamžiky, které pro vás budou znamenat stres (pracovní pohovor)
- Zkuste se dívat na změny jako na pozitivní výzvu a ne jako na hrozbu
- Pracujte na řešení konfliktů s jinými lidmi
- Nebojte se popovídat o problémech s lidmi, kterým důvěřujete
- Stanovujte si reálné cíle (doma i v práci)
- Jezte vyváženou stravu
- Sportujte, meditujte
- Věnujte se svým koníčkům

## 2.2 Obecné vymezení burn - out

Únava, vyčerpání, krize všedního dne – to všechno lze shrnout pod termín „burnout syndrom“. Termín burnout (syndrom vyhoření, vyprahlosti, vypálení), který se objevil na začátku 70. let, popisuje profesionální selhávání na základě vyčerpání vyvolaného zvyšujícími požadavky, ztrátu zájmu a potěšení, ztrátu ideálů, energie i smyslu, negativní postoje k povolání a nakonec i k vlastnímu životu.

Definice Herberta Freudenbergera, zakladatele zkoumání problematiky burnout syndromu:

*Jaké jsou základní projevy burnout syndromu? U někoho jsou to pocity únavy a exhausce (vyčerpání), neschopnosti setrát pocity chladu, pocit fyzické vyčerpanosti, u druhého třeba řada tělesných obtíží počínajících opakovanými bolestmi hlavy, dechovými tísněmi, přes gastrointestinální obtíže doprovázené poklesem váhy, až po nespavost a depresi. Ve stručnosti lze říci, že tento syndrom zasahuje na nejrůznějších místech celou psychosomatickou oblast. To jsou převážně tělesné projevy. Mohou se však objevit příznaky ve sféře psychické a behaviorální: například osoba známá svou povídavostí je náhle nápadně zamlklá. Objevuje se psychická únava, nuda, rezignace, ale také zvýšená irriabilita (podrážděnost), ostře až nespravedlivě kritické postoje a další změny. (Freudenberger HJ: Staff burn-out. J.Soc.Issues, 1974, s. 159-165)*

Syndrom vyhoření je častým problémem zejména pracovníků „pomáhajících profesí“ (především ošetřovatelů, sociálních pracovníků, psychoterapeutů, záchranářů, hasičů, ale také učitelů a vychovatelů), v poslední době také například investigativních novinářů nebo managerů, nedobrovolně vztažených do „workoholického soukolí soutěživosti“. Oběti tohoto přetížení se však nezřídka stávají i osoby, které si pomáhající profese nevybraly, ale byly k nim donuceny okolnosti (např. blízcí příbuzní pečující o těžce nemocné v rodinách).

V našem životě se mnoho situací opakuje od dětství do současnosti a strádají se negativní emoce nimi spojené. Čím jsou častější, tím snáze při nové podobné situaci sklouzneme k brzkému vyhoření. Přidají-li se k tomu zkušenosti našich rodičů nebo hlubší generační zkušenosti, zvětšuje se naše náchylnost rychleji „vyhořet“. Všichni máme k syndromu vyhoření blízko, jenom naše odolnost a způsoby řešení mohou být různé.

Syndrom vyhoření vede k útlumu empatie, vstřícnosti a zájmu o druhé, ke ztrátě nadšení z práce a zhoršení kvality poskytovaných služeb. Člověk ztrácí vztah k realitě, propadá se do představ ohrožení druhými, podezírání a zkratových reakcí. Může skončit hrubým až agresivním chováním ke klientům, fluktuací, alkoholismem, rozpadem pracovního i soukromého života a pocitem ztráty smyslu života, rezignací na pomoc sám sobě, přichází i deprese a pokusy o sebevraždu.

Paradoxem je, že syndrom vyhoření postihuje právě lidi, kteří své povolání nebo vztahy začínají s obrovským nadšením, entuziasmem a velkým pracovním nasazením a ideály. Po čase mohou být zklamáni ztrátou ideálních představ, která vede k pocitům osobního zklamání, ačkoli se snaží usilovně nalézt východisko a smysluplné pokračování. Překážky a kupení neřešených problémů, neschopnost stíhat pracovní a osobní nasazení, vede k postupnému fyzickému, emocionálnímu a psychickému vyčerpání. Většinou si přestávají uvědomovat svoje chování a dehumanizaci vztahů k okolí. Postiženy mohou být maminky na mateřské dovolené, stejně jako mladí lidé v prvním zaměstnání, nebo zkušený odborník pracující dlouho v jednom oboru či manželé po deseti letech manželství.

Psychické příznaky jako sebeobviňování, pocity neúspěšnosti, myšlenky, které děsí které bychom u sebe nečekali, sebevýčitky a pocity oběti a obětování se, neschopnost vnímat lidi osobně a identicky, ale jako „pacouše, mentály, haranty nevyčválaný, ta bába z potravin, ta nána nadržená, ten idiot manžel, ti všichni na hlavu...“ jsou bezpečným příznakem, že se nachází jedinec v některé fázi syndromu vyhoření.

Fáze vyhoření:

- a) **Nástup** – všichni nastupují s nadšením a idealismem, ale nejasnými představami o práci. Práce se stává nejdůležitější součástí života a naplňuje jeho smysl, ostatní se stává méně podstatné. Největším nebezpečím tohoto stádia se stává identifikace s klienty a neefektivní výdej energie spojené s dobrovolným přepracováním.
- b) **Stagnace** – původní nadšení vyprchává, realita nutí slevit ze svých očekávání a začíná starost o věci mimopracovní spojené se zájmem o osobní vzestup (volný čas, peníze, partneři, hobby, vyhledávání známých, starost o sebe).
- c) **Frustrace** – hodnocení efektivity práce a její smysl: má vůbec smysl pomáhat lidem, kteří o to nestojí a nezlepšují se, kteří mne evidentně zneužívají, má

cenu prát se s větrnými mlýny, byrokracií, nadřízenými? Začínají se objevovat emocionální a fyzické obtíže.

- d) Apatie – je přirozenou reakcí na frustraci v situacích, které nelze ovlivnit, děláni pouze toho, co je v náplni práce a v úředních hodinách, vyhýbání se novinkám a námaze, udržet si místo kvůli živobytí.
- e) Intervence – poslední stádium syndromu, které stále ještě je cestou ven z problému. Může to být jakýkoli krok, který je reakcí na vyhoření a je snahou udělat cokoli, aby se přerušil koloběh zklamání. Může to být více času na soukromý život, prodloužená dovolená, změna přátel, přestěhování, změna povolání atd. intervence může být zaměřena i na nový způsob definice svého vztahu k práci a přeorganizování dosavadního nevyhovujícího systému nebo další profesní vzdělávání a seberozvíjení vedoucí ke změně. Krize nám může pomoci k rozpoznávání našich silných i slabých stránek, nalezení hranic svých možností, k vybudování podpůrné sítě, která bude předcházet dalšímu nebezpečí vyhoření.

Pokud hledají cestu ven, snaží se o změnu práce ve svém oboru, např. „útekem“ do vyšších pozic, kde nedochází ke každodennímu přímému styku s klienty. Mohou naprosto změnit obor, z výborné a schopné učitelky se stane k údivu všech prodavačka v kiosku. Nebo zůstávají, ale pouze pro jistotu zaměstnání a plat bez uspokojení ze své práce. Jsou i profesionálové, kteří končí s frustracemi, depresemi a únavovým syndromem na psychiatrii.

V partnerských vztazích hledají lidé postižení syndromem vyhoření změnu nebo útěk.

### **2.2.1 Práce a společnost**

V této kapitole se věnuji nejčastějším podnětům a příčinám možného rozvoje syndromu vyhoření. Vzhledem k tomu, že na pracovišti trávíme poměrnou část života, jde tedy o důležitou složku našeho bytí. Pracovní prostředí, jako takové, je tvořené z nejrůznějších interpersonálních vztahů. A právě vztahy jsou důležitým klíčem k socializaci člověka, k sebepojetí, k rozvoji a ke komunikačním dovednostem. Z nejrůznějších výzkumů lze vyvozovat obecné závěry o rizikových faktorech a o rizikových skupinách jedinců. Pro svoje zpracování jsem vybrala nejčastěji se vyskytující rizika na pracovišti.

### 2.2.1.1 Mobbing

Pojem mobbing pochází z anglického slova „to mop“ což znamená urážet nebo utlačovat. Není to samozřejmě fenomén konce dvacátého století. Spory o kompetence, řevnivost, závist, pomlouvání, záměrné ponechávání v nejistotě atd., to všechno se vyskytovalo i dříve. Slovo „mobbing“ je už dnes velmi běžné, ale přesto se obvykle podceňuje situace na pracovištích, kde se tato cílená, systematická, často velmi jemně prováděná agrese děje. Je to svého druhu lidová choroba a setkáváme se s ní už na základních školách.<sup>7</sup>

Dnes, v době silících nejistoty, pokud jde o pracovní místa, v době, kdy lidé ztrácejí práci v důsledku systémových změn, v době, kdy vládne vysoká nezaměstnanost a obavy z hospodářsky horších časů, které možná přijdou, se mobbing šíří v dosud nevídaných rozměrech.

Heinz Leymann, Který se problematikou mobbingu zabývá, ji definoval takto:

*“Mobbing je komunikačně negativní jednání zaměřené proti určité podřízené osobě. Obvykle se děje často a trvá delší dobu. Tyto znaky zřetelně poukazují na vztah oběti a pachatele.“*

#### 2.2.1.1.1 Fáze mobbingu

První fáze začíná obvykle konfliktem, který nebyl včas a produktivně vyřešen. Zpočátku by se záležitost možná dala ještě nějak urovnat, ale na to už bývá pozdě, jakmile se rozjely agrese a mocenské hry na jedné straně a defenzíva a nejistota na straně druhé.

V druhé fázi sílí útoky, pomluvy a schválnosti. Navíc se k šikanování připojují i další osoby, které se této ošklivé hry dosud neúčastnily. Oběť je systematicky znejišťována a vyřazována z kolektivu. Sama pak tíhne k obrannému postoji, postupně ztrácí odborný i lidský respekt a stává se v očích ostatních outsiderem.

Třetí fáze spočívá v tom, že se utrpení oběti nepřímo zveřejňuje. Silící nejistota a psychická zátěž dostávají postiženo osobu do stále většího stresu, a tudíž není divu, že se objevují chyby a omyly. Díky nim už se dají vždy nalézt „oprávněné“ důvody pro kritiku, a tak se postižený

---

<sup>7</sup> KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7

ocitá v bludném kruhu. Když dojdou věci tak daleko, je už pozdě na pokusy o smírné urovnání konfliktu.

V poslední, čtvrté fázi, se postižený vzdává a dává výpověď, odchází do pracovní neschopnosti, nebo se nechává přeložit do jiného oddělení, pokud je to možné.

„Mobbing je cílený psychoteror a je třeba vědět, že si předním nemohou být jisti ani sami vedoucí – na všech úrovních jsou přece lidé, kteří jdou přes mrtvoly. Stres způsobený mobbingem se připojuje k víceméně obvyklému pracovnímu stresu a následky na sebe nenechají čekat. Z duševní zátěže se vyvíjí zátěž tělesná a postižený může skončit ve stavu pracovní neschopnosti.“<sup>8</sup>

#### 2.2.1.2 Stres – trvalý pres

Člověk si už dost dlouho připadá svým zaměstnáním úplně vyčerpan. Nedokáže již posoudit, nakolik ho práce zmáhala na začátku. Dnes už běží stále kupředu - jenže jako myš, která běhá v kole. Nevidí světélko naděje, že by se něco zlepšilo, nemá dost sil ani zážitků úspěchu. Během volna odkládá všechny nevyřízené povinnosti, ale vyčouzené a nezbytné zotavení se nedostavuje. Postižený člověk se cítí stále více unavený, vyčerpaný a neschopný dostát náročným pracovním závazkům. Práci pak vykonává jen mechanicky a bez jiskřičky nadšení. Permanentně na sebe vyvíjí nadměrný tlak, a to tak dlouho, až se objeví symptomy stresu. V tomto případě můžeme pro přesnost hovořit o distersu, tedy negativním, kontraproduktivním stresu.

#### 2.2.1.3 Nevytíženost

Zdrojem stresu na pracovišti se může stát i nuda. Příliš nízká náročnost práce a málo skutečných zážitků úspěchu jsou častým atributem a neuspokojují energetickou a agilní povahu. Lidé si připadají, na rozdíl od jiných lidí, nevyužití a nevytížení. Přesto se z práce vracejí unavení a zničení. Stres v určité míře (jako je např. tréma) je převážně pozitivní prvek (eustres) a často je nutnou vzpruhou v monotónním, nepřiliš uspokojujícím zaměstnání.

Pracovní nevytíženost může být také součástí mobbingové strategie namířené proti nim.

---

<sup>8</sup> KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7

#### 2.2.1.4 Přetížení a ztráta orientace

Všude se očekává suverenita a síla, všude panuje nevyřčené očekávání, že se člověk se svými úkoly bude potýkat pokud možno naprosto samostatně. A to i v případech, kdy je zaměstnanec takřka hozen do pracovní činnosti, která je pro něj zcela nová.

Zde už nalézáme živnou půdu pro psychické a fyzické přetížení. S takto problematické výchozí pozice se poměrně snadno může rozvinout syndrom vyhoření - samozřejmě podle toho, jak člověk s nadměrnou zátěží zachází a na kolik si uvědomuje nebezpečí stavu, v němž se nalézá. Nedbat na duševní a tělesnou nepohodu a dělat dál, jako by se nic nedělo, je i v tomto ohledu velice riskantní. Pracovní prostředí obvykle příliš nedovoluje dát najevo nejistotu.

Rizikovým faktorem, který může v zaměstnání působit na vznik syndromu vyhoření, je nedostatečná zpětná vazba. Dalším rizikovým faktorem je situace, kdy nejsou jasně rozděleny úkoly a kompetence. Tak se člověk snadno dostane do úzkých, což si okolí obvykle vykládá spíše jako osobní nekompetentnost. Podstatným faktorem je rovněž konkurenční situace v pracovním prostředí. Nelze opomenout ani špatné pracovní podmínky a jednotvárnou práci. Člověk prožívá cosi jako „narcistické“ zranění. Pocit hrozícího selhání silí stále více, přestože – a to je třeba zdůraznit – potíže jsou vlastně víceméně normální problémy spojené se zpracováním.

#### 2.2.1.5 Strach o místo

Jedním ze „spouštěčů stresu“ je strach o svoji práci – místo. Ve své podstatě se jedná o existencionální problém. Nelze jej paušalizovat na určitou věkovou skupinu, přesto nejvíce jím trpí starší lidé. Skutečně to není spravedlivé. Všechny apely na hospodářství, aby byli starší lidé zaměstnáváni, zůstávají víceméně bez odezvy, ačkoli se už léta nařiká nad neutěšeným stavem, který přetrvává. Stejně jako dříve se nezaměstnaní vyššího věku znovu a znovu dozvídají, že přes veškerou svou kvalifikaci a profesní zkušenost jsou na to které místo příliš staří. A bludný kruh je uzavřen. Člověk začne trpět představou nejistoty a velkými existenčními obavami. Jeho trápení se projevuje různými psychosomatickými symptomy, černými myšlenkami a strachem ze sociálního sestupu. Chybí mu perspektiva a už nemá jasno ani v otázce svých odborných silných a slabých stránek.

### 2.2.2 Rodina a partnerský vztah

V této kapitole se věnuji vzniku syndromu vyhoření v primárních vztazích. Zajímají mě příčiny ve sféře partnerského nebo rodinného života. Tyto oblasti však působí samozřejmě i na oblasti života pracovního a společenského. Zejména ženám, které nesou několikanásobné břemeno (starost o domácnost, výchova dětí a zaměstnání), hrozí opomíjení vlastních duchovních, duševních a tělesných potřeb ve prospěch celku. Podstatou rolí v tom hraje také tradiční rozdělení rolí – žena drží rodinu pohromadě. Někdy to dojde tak daleko, že si člověk připadá, jako by ani neexistovat, je vyhaslý, vyhořelý.

Vědecká studie kalifornské univerzity ostatně prokázala u žen souvislost mezi stárnutím buněk a domácím stresem. Prokázala rovněž, že je velice důležité reagovat adekvátně už na první náznaky stresu. To znamená mimo jiné také rozpoutat konflikty – vznést požadavky vůči partnerovi, naléhat na jiné rozdělení úkolů nebo na zavedení přestávek, zavést si rozumné strategie zacházení se silovými rezervami. Postiženým se to zdá často naprosto neproveditelné. Jen včasnou antistresovou prevencí však můžeme zabránit dlouhodobému stresu.<sup>9</sup>

#### 2.2.2.1 Vyhořelá na všech frontách: hospodyně, matka, milenka a tak dál

Aktuálním syndromem vyhoření trpí dnes nejen učitelé a učitelky, sociální pracovníci a další lidé, kteří se starají o jiné, ale stále více také ženy bojující „na všech frontách“, protože jsou to zároveň pracovnice v zaměstnání, matky, manželky a hospodyně. Pro rizikovou skupinu jsou příznačné postoje, činnosti a zaměstnání, které souvisejí s maximálním nasazením a angažovaností. Obraz této závažné psychické i fyzické poruchy lze jen stěží vymezit. V komplexu syndromu vyhoření se může manifestovat přibližně 130 nejrozličnějších, mnohotvárných tělesných i duševních symptomů. Je to dlouhý seznam – od bolesti hlavy a nespavosti až po ztrátu motivace.

#### 2.2.2.2 Máme nemocné dítě

Okolí si většinou jen stěží dokáže představit, nakolik může trvale nemocné nebo postižené dítě rozvrátit duševní a rodinnou rovnováhu. Otřeseno a proměněno je všechno, co se v jiných

---

<sup>9</sup> KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. str. 57 ISBN 978-80-7367-299-7

rodinách děje tak samozřejmě, že se o tom ani neuvažuje. Spontánní akce, společné dovolené, čas na večeři ve dvou atd., všechno je ztíženo, ne-li znemožněno. Péče o nemocné dítě často pohlcuje veškerou energii rodičů a následky v podobě nejrůznějších deficitů na sebe nenechají dlouho čekat. Zdraví sourozenci bývají na jedné straně přetěžováni a na druhé straně duševně zanedbáváni, protože jsou zkrátka zdraví a „samostatní“. Většinou musí jejich zájmy ustoupit do pozadí. To je koneckonců jedna z nepříjemných zkušeností rodičů s nemocným dítětem. Ale jejich běžný den je tak náročný, že se často divíme, kdy vůbec berou sílu, aby to zvládli.

Nabízí se otázka, zda jsem se pomalu, ale jistě neodnaučili adekvátně přistupovat k takovým samozřejmostem, jako je péče o nemocného člena rodiny. Nemoc a postižení pro nás dnes není samozřejmost. Postižené rodiny se často ocitají v izolaci, protože okolí je pozoruje se zvědavostí a rozpaky. 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 a se zatnutými zuby jdou dál, dokud jim zbyvají nějaké energetické rezervy. Jsou stále víc vyčerpaní, rezignovaní, až nakonec osamocení. Typický syndrom vyhoření.

### 2.2.3 Prevencí je kritická sebereflexe a realistické nastavení požadavků

Jak říká jeden současný psychologický slogan: *Jestliže někdo vyhořel, musel zákonitě předtím hořet, a to velmi intenzivně. Je to stejné jako s onou svíčkou zapálenou z obou konců. Není tedy divu, že obětí burnout jsou především lidé, kteří se do svého poslání vrhli vybaveni nesplnitelnými ideály, nadměrným očekáváním, které při kritickém rozboru neobstojí v konfrontaci s realitou.* Úlohou odborníka (psycholog, psychiatr s psychoterapeutickou erudicí) je v první řadě naučit je správné míře sebeocení ve vztahu k náročnosti úkolů – neexistuje zde univerzální doporučení, protože situace je vždy pro každého specifická a individuální.

- a) postupy neúčelné – sem patří především různé „zběsilé samoléčitelství“ (kofein, nikotin, alkohol, lehké drogy). Dalším destruktivním postupem je stažení se do izolace. Výsledkem bývá sebelítost nebo autoagresivní postoje.
- b) Postupy účelné – důležité je vyčištění interpersonální situace a dobré sociální kontakty – na pracovišti a zejména v rodině. Pak je nezbytné zaujmout k sobě kladný postoj.

Zakladatel transakční analýzy Eric Berne postuloval filozofii své školy větou: „*Člověk potřebuje několik pohlazení denně, jinak mu vysychá mícha*“. Pohlazením se rozumí i ocenění a obecně vlídný přístup z okolí. Současně by se každý měl umět pohladit také sám. To není seberozmazlování, ale naplnění skutečné potřeby. Vypráví se, že slavný americký psychiatr H.S.Sullivan se v době oběda pohyboval po oddělení a tázal se, zda jeho pracovníci již byli na obědě. Když se dozvěděl, že nebyli, protože neměli čas, protože se přece musejí starat o pacienty, údajně vybuchl: „*tohle mi řekněte ještě jednou a máte padáka! Kdo se neumí pořádně postarat sám o sebe, neskýtá záruku, že se postará o druhé!*“ Tato věta by měla být naučením pro ty „obětavé“, kteří to se svou obětavostí přehánějí.

#### 2.2.4 Závěrečná doporučení

Plnění základních požadavků mentální hygieny, optimalizování relací mezi zátěží a odpočinkem, co nejpravidelnější životní režim a přiměřené množství tělesného pohybu je doporučením pro všechny, pro osoby v zátěžových provozech však se třemi vykřičníky navíc. Pro ty, kteří mají rádi „desatera“ a jiné shrnující přehledy, uvádím na závěr doporučení pro ty, kteří berou svou práci nejen jako povolání, ale také jako poslání. A je vhodné předat je i rodinným příslušníkům, kteří byli neblahým osudem do tohoto postavení vtlačeni.

- Bud' sám k sobě laskavý a vlídný
- Uvědom si, že tvým úkolem je pomáhat změnám, ne násilně měnit
- Najdi si své „útočiště“ – místo klidu
- Bud' druhým oporou, neboj se je pochválit, nauč se to přijímat od nich
- Uvědom si, že v situaci v níž jsi, jsou zcela oprávněné občasné pocity bezmoci
- Snaž se obměňovat své pracovní postupy a neupadat do stereotypu
- Snaž se sám sebe posilovat a povzbuzovat
- Využívej posilujících prvků přátelství
- Ve volném čase nehovoř o práci
- Plánuj si chvíle oddechu a odpočinku
- Nauč se říkat „rozhodl jsem se“ namísto „musím“
- Nauč se říkat NE; za co stojí každé tvé ANO, když nikdy neumíš říct NE?
- Raduj se, směj se a hraj si

### 3 Výzkumná část

Pedagogická práce je psychicky velmi náročná. Tato profese vyžaduje psychickou odolnost, schopnost ovládnání socializačních technik a metod... Výčet všech „potřeb“ by mohl být námětem celé jedné práce. Pedagogové volného času jsou zařazeny mezi pedagogické pracovníky, přesto jsou stále na chvostu. Jak jsem již uvedla v úvodu práce, jejich profese je často bagatelizována na pouhé „hraní si s dětmi“. Samozřejmě to tak není. Naopak jsou vystaveni hned několika tlakům:

- dětem samotným (při problémových situacích často argumentují, že si kroužek platí, tak si mohou dělat co chtějí)
- rodičům
- velké časové dotaci plynoucí z jejich profese
- nižší možnost dalšího vzdělávání ve svém oboru
- zanedbávání vlastní rodiny a soukromí...

To vše má samozřejmě na pedagogy volného času negativní vliv. Jsou často ve stresu a radostí z práce již nelze kompenzovat vše ostatní. Prostě již na to nemají dostatek energie.

**Cílem mojí práce je zmapování symptomů syndromu vyhoření u pedagogických pracovníků domů dětí a mládeže v Karlovarském kraji a dokázat, že pedagogové volného času jsou ohroženi syndromem vyhoření.**

Výběrovou skupinou jsem zvolila pedagogické pracovníky v domech dětí a mládeže v Karlovarském kraji. Skupina je velmi různorodá. Muži i ženy, mladí i zralí, nováčci v oboru či dlouholetí pracovníci. Jde tedy o typickou a standardní skupinu – vzorek. Na dotazník odpovědělo 15 respondentů.

Karlovarský kraj patří mezi nejmenší kraje Česka, a proto máme tu výhodu, že se všichni pracovníci domů dětí a mládeže známe. Bylo tedy jednoduché požádat o spolupráci ostatní domy. Ačkoli mým prvotním záměrem nebyla reakce respondentů nad zadaným tématem, skoro všichni dotazovaní měli potřebu se k tématu syndromu vyhoření vyjádřit. A to samozřejmě vzhledem ke své osobě. Reakce respondentů jsem si zaznamenávala a výstupem je toto zjištění:

Muži se nejčastěji zajímali o téma jako takové a nabízeli mi spolupráci nejen svou ale i kolegů.

Ženy reagovaly o poznání ostražitěji. Po mém výkladu tématu okamžitě začaly vztahovat syndrom vyhoření k vlastní osobě a konstatovaly jisté ohrožení. Jejich chuť spolupracovat již zdaleka nebyla tak veliká, jak tomu bylo u mužských respondentů. Jisté uvolnění ze strany žen přišlo, když jsem jim popsala, že se nejedná o diagnostikování syndromu vyhoření, ale o pouhý inventář projevů.

Toto poznání mě vede k zamyšlení. Nejdříve jsem dlouze přemýšlela o důvodech obav, které byly při hovorech tak zjevné. Snažila jsem se na problém podívat z mnoha nejrůznějších úhlů. Nejvíce se přikláním k velmi špatnému povědomí o syndromu jako takovém. Lidé si jej často zaměňují s neschopností a osobním selháním. Možná, že i gendrové role sehrály určitou úlohu. Říká se: „Žena vydrží víc než kůň“. Všichni jsme přijali tuto roli a žijeme s ní. Jak je tedy možné, že by ta „žena“ mohla podlehnout nějakému syndromu vyhoření? To je pouhá chvilková záležitost, zase bude pak ta silná...

Pro svůj výzkum jsem použila dotazník publikovaný Národním dobrovolnickým centrem Hestia - Praha z přednášky Tamary a Jiřího Tošnerových – tzv. Inventář projevů syndromu vyhoření. Tento dotazník jsem dotvořila v duchu původního „Inventáře“. Otázky jsem formulovala vzhledem k dotazované skupině, avšak podstatu otázky jsem zachovala. Dotazník zkoumá čtyři roviny chování a jednání (kognitivní, emocionální, tělesnou a sociální), viz. tab.1.

Součtem všech čtyř rovin získáme celkovou míru náchylnosti ke stresu a syndromu vyhoření. Maximální hodnota celkového součtu je 96, minimální 0.

Nejedná se o hodnotící test ale pouze o orientační zjištění, ve kterých složkách osobnosti není vše v pořádku.

Vysoké hodnoty celkového součtu bodů ještě nemusí svědčit o syndromu vyhoření. Spíše mohou být podnětem k dalšímu pátrání po životním stylu, resp. po stylech chování a vypořádání se s problémy.

Praktické využití výsledků testu: vysoké hodnoty součtu bodů v některé z uvedených rovin napovídá, které složce osobnosti se více věnovat.

V jednotlivých rovinách lidské psychiky – rozumové, emocionální, tělesné a sociální, hodnotí syndrom vyhoření mezinárodní klasifikace nemocí ICD 10; kategorie Z 73.0 Problémy s obtížemi v uspořádání života.

### DOTAZNÍK - Syndrom vyhoření

		vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
1.	Obtížně se soustřed'uji	4	3	2	1	0
2.	Nedokáži se radovat ze své práce	4	3	2	1	0
3.	Připadám si fyzicky „vyždímaný/á“	4	3	2	1	0
4.	Nemám chuť pomáhat s problematickými dětmi	4	3	2	1	0
5.	Pochybuji o svých profesionálních schopnostech	4	3	2	1	0
6.	Jsem sklíčený/á	4	3	2	1	0
7.	Jsem náchylný/á k nemocím	4	3	2	1	0
8.	Pokud je to možné, vyhýbám se odborným rozhovorům s kolegy	4	3	2	1	0
9.	Vyjadřuji se posměšně o příbuzných klienta i o klientech	4	3	2	1	0
10.	V konfliktních situacích na pracovišti se cítím bezmocný/á	4	3	2	1	0
11.	Mám problémy se srdcem, dýcháním, trávením, apod.	4	3	2	1	0
12.	Frustrace ze zaměstnání narušuje moje soukromé vztahy	4	3	2	1	0
13.	Můj odborný růst a zájem o obor zaostává	4	3	2	1	0
14.	Jsem vnitřně neklidný/á a nervózní	4	3	2	1	0
15.	Jsem napjatý/á	4	3	2	1	0
16.	Svou práci omezují na její mechanické provádění	4	3	2	1	0
17.	Přemýšlím o odchodu z oboru	4	3	2	1	0
18.	Trpím nedostatkem uznání a ocenění	4	3	2	1	0
19.	Trápí mě poruchy spánku	4	3	2	1	0
20.	Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání	4	3	2	1	0
21.	Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru	4	3	2	1	0
22.	Cítím se ustrašený/á	4	3	2	1	0
23.	Trpím bolestmi hlavy	4	3	2	1	0
24.	Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovorům s rodiči dětí	4	3	2	1	0

Tab. 1

Vyhodnocení dotazníku (viz. tab.2)

Podle níže uvedené tabulky lze zjistit hodnotu každé roviny zvlášť a tím vyčíst individuální stresový profil.

Maximální hodnota bodů v jedné rovině je 24, minimální – 0 bodů.

Tab.2

rovina	položka					
	číslo	číslo	číslo	číslo	číslo	číslo
rozumová	1	5	9	13	17	21
emocionální	2	6	10	14	18	22
tělesná	3	7	11	15	19	23
sociální	4	8	12	16	20	24

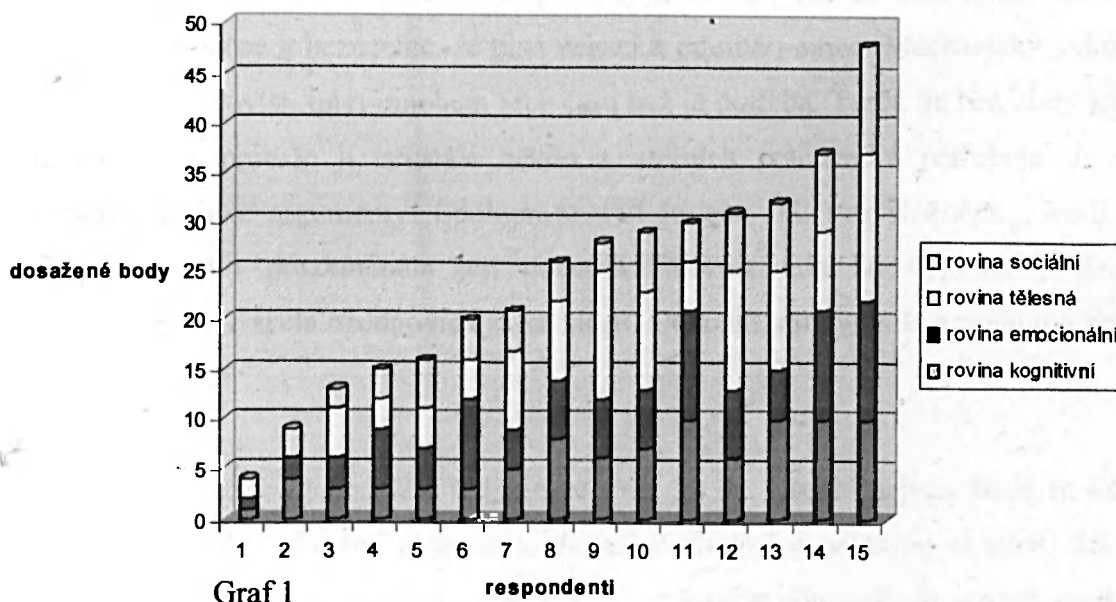
### 3.1 Vyhodnocení testu

Rozdala jsem 25 dotazníků, což je zhruba počet stálých (kmenových) pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže v Karlovarském kraji. Mojí cílovou skupinou byli právě tito pracovníci. Dotazníky se mi nevrátily z malých obcí, kde jsou střediska volného času součástí základních škol a školních klubů a z Domu dětí a mládeže v Sokolově. Celkem tedy analyzuji 15 vyplněných dotazníků. (Jsem přesvědčená, že nespolupráce z malých středisek volného času je zapříčiněná malou počítačovou gramotností. V Sokolově řeší již delší dobu interní problém, a proto „nekomunikují“.) Všichni dotázaní pracovníci souhlasili se zpracováním a zveřejněním v mojí práci.

#### 3.1.1 Celkové vyhodnocení dotazníků

Vyhodnotila jsem dotazníky dle tab. 2 a celkový sumář jsem zpracovala do grafu (viz. graf 1). Vyznačila jsem celkový sumář s podílem jednotlivých zkoumaných rovin. Rozmezí naměřených hodnot bylo dáno minimálním počtem dosažených bodů až maximálním počtem dosažených bodů. (tj. 0 – 96).

Celkový přehled vyhodnocených dotazníků



Srovnala jsem dotazníky podle celkového součtu naměřených hodnot. Minimální jsou 4 dosažené body a maximální počet dosažených bodů je 48. Osobně jsem byla výsledkem překvapená. Čekala jsem vyšší čísla. Vycházím z častých hovorů se svými kolegy, kdy si stěžují na nejrůznější překážky ve své práci. Když dosažené výsledky zprůměruji, dostanu se na hodnotu 24 bodů, což je výsledek při dolní hranici. To tedy znamená, že samotní pracovníci se cítí dobře a ohrožení syndromem vyhoření je malé.

Ráda bych se ještě pozastavila u respondenta č. 3 s počtem dosažených bodů 13, u respondenta č. 13 s dosaženým počtem 32 bodů a u respondenta č. 15 s nejvyšším počtem dosažených bodů – tj. 48. Dotazovaní č. 3 a č. 15 mi přiložili k vyplněnému dotazníku i průvodní dopis. Dotazovaná č. 13 je moje kolegyně.

Dotazovaný č. 3 – jedná se o zástupkyni ředitele v předdůchodovém věku. Je činná a snaží se držet tempo s nástupem moderních technologií a nových metod práce. Je vstřícná a ochotná ke spolupráci. Samozřejmě, že upřednostňuje věci již zaběhlé a „prověřené“ časem. Kreativita není již tak široká a možná někdy zbytečně lpí na zastaralých modelech. Myslí si, že se v některých částech dotazníků nadhodnotila, ale lze pochopit její důvody.

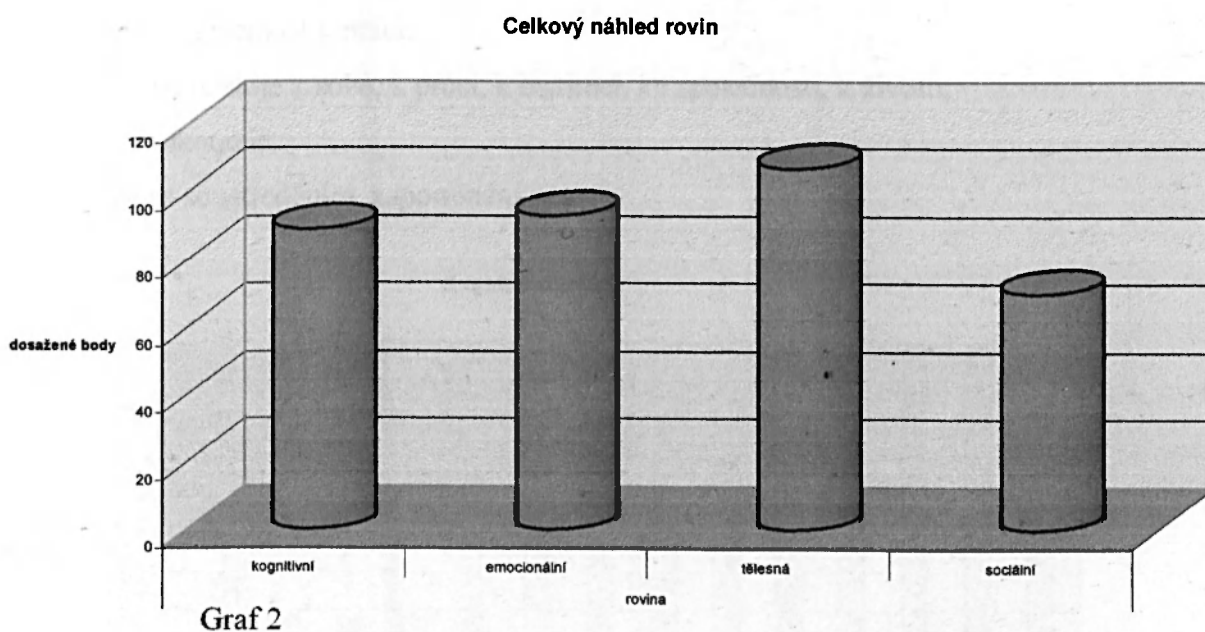
Dotazovaný č. 13 – jedná se o moji kolegyni ve věku 55 let. Právě tato kolegyně mě přivedla na zkoumání a zpracování tématu syndromu vyhoření. Jsem přesvědčená, že se nachází ve stádiu frustrace až apatie. Je klasickým případem zapáleného člověka, který byl na začátku své kariéry zapálený, nadšený, inovativní. Jenže síly jí docházejí a ona nedokáže zpomalit tempo. Bývá často podrážděná až zlá, změny bere jako osobní útok a vše nové jí připadá naprosto zbytečné a bezúčelné. Je plná negací a odmítá pomoc. Mechanicky vykonává svou práci a na pracovišti tráví mnohem více času než je potřeba. Tvrdí, že bez ní by její oddělení nefungovalo, protože ji neustále někdo z externích pracovníků potřebuje. Je rigidní na všechny logické argumenty. Spolupráce s ní je čím dál tím složitější, ne-li nemožná. Důkladně jsem prozkoumala její dotazník. Nevím, zda ho vyplnila podle vlastního přesvědčení, ale zcela neodpovídá skutečnosti. Dotazník mi vyplnila s nechutí a komentovala ho jako „blbost“.

Dotazovaný č. 15 – jedná se o ředitele ve věku 50 let. Dosáhl nejvíce bodů tj. 48. On sám popsal sebe takto: *Vyplnil jsem dotazník vážně poctivě a nestačím se divit. Jak nad těma otázkama přemýšlím jednotlivě, tak to jde. Ale v jednom dotazníku to vypadá jinak. Já se ale*

*fakt takhle cítím. Jestli to není tím, že intenzivně pracuji s dětmi 28 let. Je to na zamyšlení.*“ Jeho přístup se mi velmi líbil. Jako jeden z mála pochopil, že nikoho nechci soudit. Že výstupem pro ně samotné (dotazované) může být i zjištění, že se něco děje a je třeba se k tomu postavit čelem. Přehodnotit dosavadní způsob chování, jednání a životní styl. Nejsou pro mě důležité dosažené body ale vlastní introspekce.

### 3.1.2 Celkový náhled zkoumaných rovin

Pro analýzu dotazníků jsem dále zpracovala graf (graf 2) s vyznačením jednotlivých zkoumaných rovin.



Graf neodhaluje příliš velké disproporce mezi jednotlivými rovinami. Nejvíce „postiženou“ rovinou je tělesná. Tato rovina je nejčitelnější i pro laika. Projevy jsou zřejmé a nevyžadují hlubší introspekci.

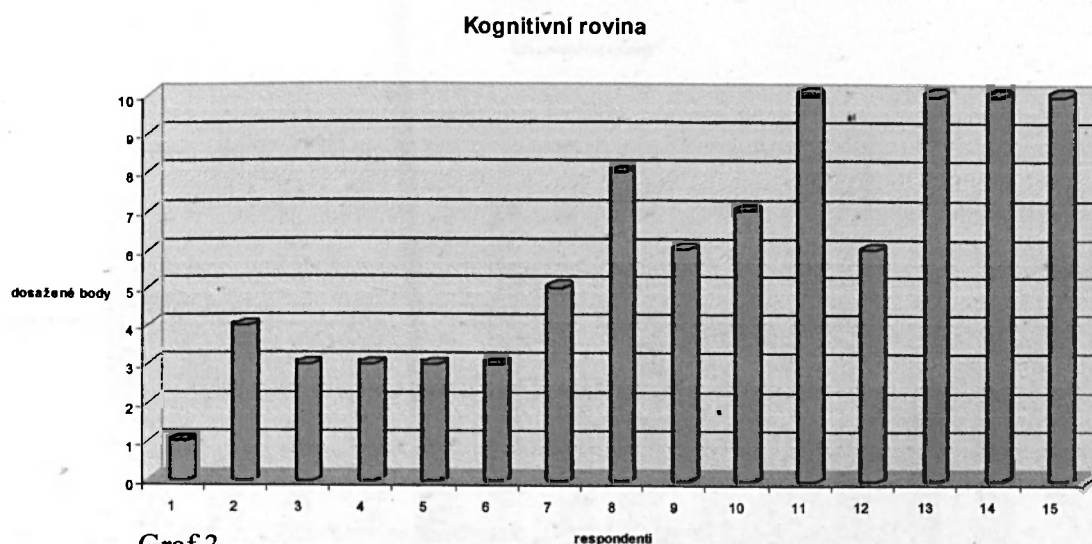
Nejlépe si vede rovina sociální. Jsem přesvědčená o tom, že 90% všech pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže vstupují do své profesní dráhy s nadšením a záplem. Proto není divu, že tato rovina je nejlepší. I s přibývajícím únavou a věkem je dětská rozzářená tvář stále tím nejlepším hodnocením pro každého pedagoga.

Kognitivní a emocionální roviny jsou vyrovnané. K rozklíčování je potřeba pečlivé introspekce a osobně se domnívám, že nejlépe s dopomocí odborného pracovníka. Všichni máme tendenci naše problémy bagatelizovat a nebo je přiřazovat k momentální náladě a problému.

### 3.1.3 Kognitivní rovina

Kognitivní (poznávací a rozumová) rovina je první ze čtyř zkoumaných rovin. Psychické negativní příznaky:

- ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti;
- nechut', lhostejnost k práci;
- negativní postoje k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu;
- unik do fantazie;
- potíže se soustředěním, zapominání.



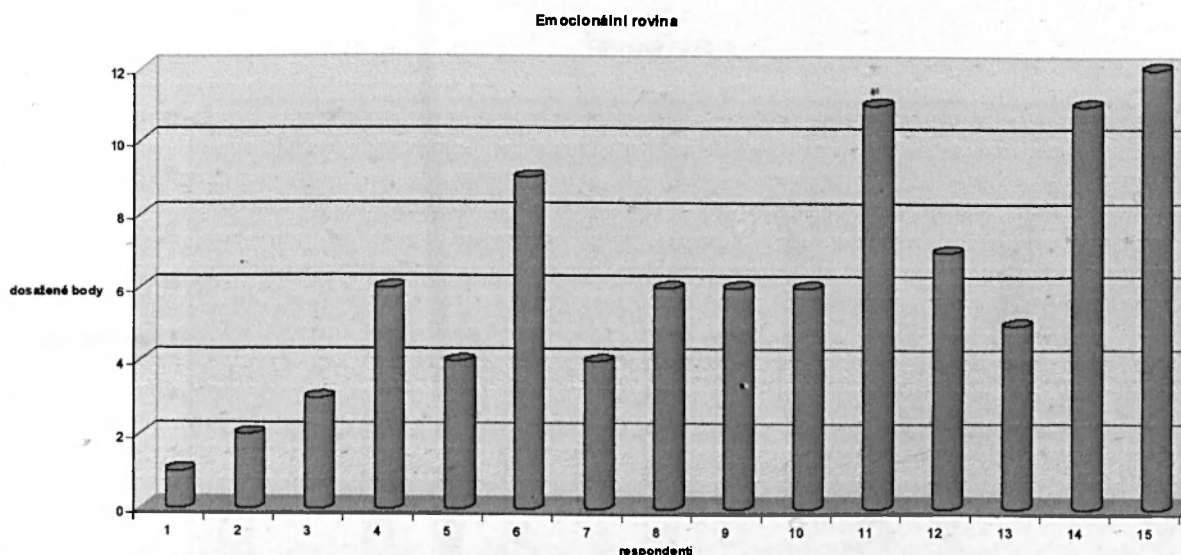
Graf 3

Zpracovaný graf (viz. graf 3) mapuje právě kognitivní rovinu všech dotazovaných. Bodové vymezení je od 0 do 24 možných získaných bodů. Samozřejmě platí, že horní hranice je již značně zneklidňující a je třeba okamžité intervence. Dotazovaní dosáhli maximálního počtu 10 bodů. Myslím si, že již zde by bylo na místě zamyslet se nad dosaženým výsledkem a pracovat v této rovině.

Jak jsem již psala výše, hledala bych i souvislost s minimální možností dále se vzdělávat ve svém oboru. Centra věnující se dalšímu vzdělávání samozřejmě nabízejí nejvíce studijních možností učitelům a jejich aprobacím. Pro vychovatele jsou většinou nabízeny rukodělné a sportovní aktivity. Jenže to není jejich pracovní náplň. Jsou „průvodci“ ve výchově a právě oni by měli být i dobrými psychology a pedagogy. Mají k dětem blíž vzhledem k jejich zájmům a vztahy nejsou tak formální jako ve škole. Pedagogové volného času se snaží děti rozvíjet a motivovat k dalším aktivitám a ke zdravému životnímu stylu. To ale samozřejmě nejde, když sám vychovatel pochybuje o své práci, o svých postojích a o společnosti jako takové. Abych ale nebyla nespravedlivá. Zním i pedagogy volného času, kteří považují další vzdělávání za zbytečné... Nově nastavený kariérní řád bere zřetel na další vzdělávání. Myslím si, že je to dobrý krok a je hlavně ku prospěchu všem – pedagogům i dětem.

### 3.1.4 Emocionální rovina

Tato rovina je vyjádřena grafem 4.



Graf 4

Negativní psychické příznaky:

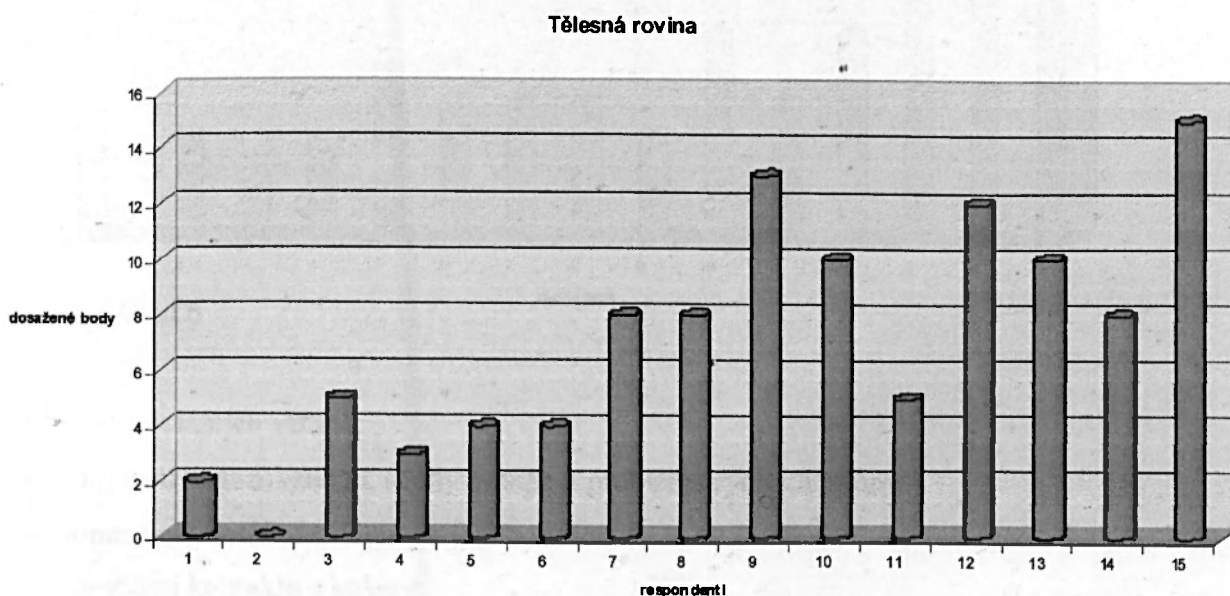
- sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost;
- pocit nedostatku uznání

Tato rovina je nejobtížněji identifikovatelná. Vyžaduje nejvíce introspekce a zamyšlení se nad sebou samým. K rozklíčování je třeba i jistých znalostí v oblasti psychologie. Pro základní

orientaci (se domnívám) by si měl vystačit každý pedagog. Psychologie je jedním z profilových předmětů – a to zcela právem. Nebála bych se obrátit s pomocí na odborníka. Bohužel psycholog je stále tabuizován, ačkoli (k mojí velké radosti) jich ve školství přibývá. Nevětší naměřené hodnoty dosáhly poloviny možných bodů. Není to ještě alarmující výsledek, ale k zamyšlení nad sebou jistě pádný důvod. Ať si to již připouštíme nebo ne, reagujeme na vše kolem sebe přes vlastní prožívání, a proto i naše jednání je tím ovlivněno. Velmi špatně se skrývá. A ten, který je schopen si uvědomit, že se musí ve svém jednání „mírnit“, ten si je vědom i určitých disproporcí a je tedy schopen s nimi pracovat. Horší je to u pedagogů, kteří žádný problém necítí (nebo ho potlačují) a jednají s dětmi podle momentální nálady a rozpoložení. Jaké to má následky není třeba specifikovat.

### 3.1.5 Tělesná rovina

Jak již jsem psala výše, tato rovina je nejlépe popsatelná a zjevná. Vyjádření této roviny popisuje graf 5.



Graf 5

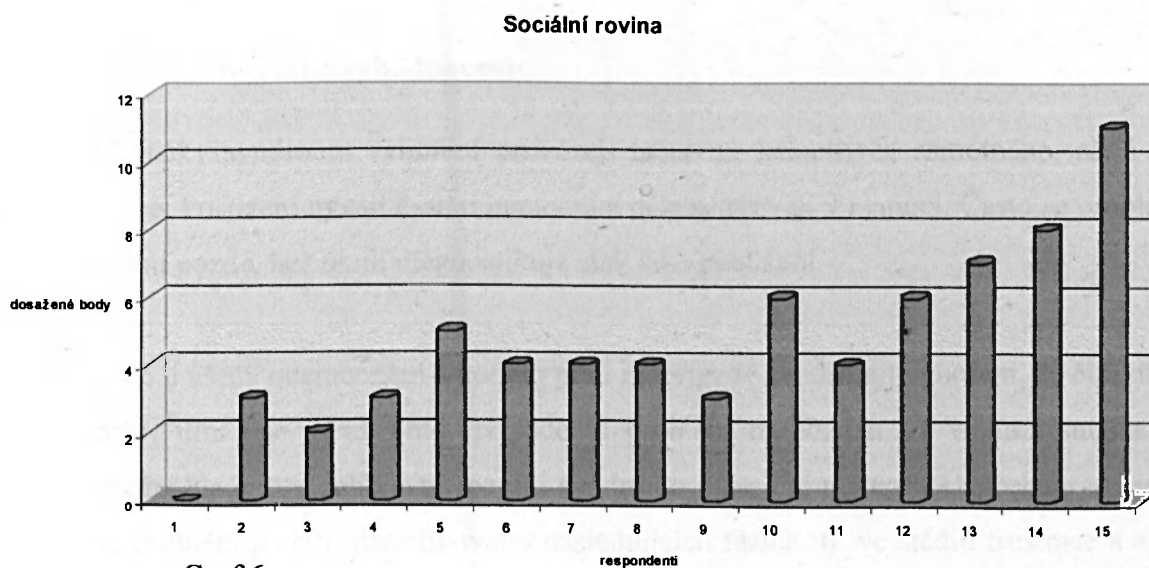
Negativní tělesné příznaky:

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

Možná právě proto, že je tak dobře čitelná, vyšla tato rovina nejhůře. Víme o ní nejvíc a známe souvislosti mezi stárnutím a přibýváním fyzických obtíží. Je to dáno empiricky a tím je to snáze přijatelnější. Hodnoty vykazují již vyšší ohrožení. Maximálně naměřená hodnota je 15 získaných bodů. Tento stav se dá ovlivnit změnou životosprávy a zdravým životním stylem. Není však v našich možnostech popřít fyziologický proces stárnutí. Snad právě proto tato rovina nedělala respondentům velké starosti při vyplňování dotazníku.

### 3.1.6 Sociální rovina

Poslední zkoumanou rovinou je rovina sociální (viz. graf 6)



Graf 6

Projevy sociálních vztahů:

- ubývání angažovanosti, snahy pomáhat problémových klientům;
- omezení kontaktu s klienty a jejich rodiči;
- omezení kontaktu s kolegy;
- přibýváním konfliktů v oblasti soukromí;
- nedostatečná příprava k výkonu práce.

V pedagogické práci je sociální složka velmi podstatným nástrojem. Jedná se o přímou práci s dětmi (klienty), o spolupráci s kolegy při přípravě a organizaci nejrůznějších akcí pro veřejnost a o další spolupráci s jinými organizacemi. Často je výsledek závislý na reakci na daného pedagoga, který jednotlivou činnost řídí. Je to zcela pochopitelné. Každý člověk raději

jedná s vyrovnaným a příjemně vystupujícím člověkem a rodiče raději svěří dítě člověku důvěryhodnému a komunikativnímu. I když vím, že profesionál dokáže nastavit klientům masku zdánlivé profesionality, samotnou mě uklidňuje jednání s vyrovnaným člověkem a stává se pro mě důvěryhodnějším.

V této rovině si dotazovaní nejvíce věří. Možná je to dáno i podvědomě, jak záleží na vystupování a profesionálním přístupu. V každém případě právě tato složka je nečastěji i hodnotící složkou pro pedagogy samotné. Protože když vidíte důvěru dětí, jejich nadšení a radost, ztrácíte negativní myšlenky a víte, že tento pocit se nedá zaplatit a vaše snahy a práce má smysl.

### 3.1.7 Závěrečné vyhodnocení

Příznaky syndromu vyhoření provázejí nejenom jednotlivce samotného, ale i kvalitu jeho práce. Postižení bývají častěji nemocní a déle setrvávají v nemoci. Často se problém rozpozná velmi pozdě, než okolí diagnostikuje stav jako postižení.

Jako u všech onemocnění a poruch platí i v případě syndromu vyhoření, že čím dříve se začne řešit, tím lépe. V ideálním případě je problém rozpoznán už ve fázi stagnace, kdy jsou předpoklady pro zabránění rozvoji syndromu vyhoření nejlepší. Úspěchem ale je i to, pokud se problém podaří identifikovat v následujících fázích, tj. ve stádiu frustrace a apatie. Mnozí lidé si však připustí možnost, že s nimi není něco v pořádku, až ve chvíli, kdy už se jiné východisko prostě nenabízí. U vyhoření (podobně jako třeba u závislosti) jde navíc o plíživý proces, jehož vznik a vývoj je těžké z pozice samotného postiženého vůbec postřehnout. S plně rozvinutým syndromem vyhoření je asi nejlepší svěřit se do rukou odborníka, tj. psychologa nebo psychiatra. Kromě odstranění nejakutnějších potíží (depresivních nálad, příp. sebevražedných tendencí apod.) se pracuje na získání realističtějšího přístupu k zaměstnání i sobě samému, osvojení si základů zdravé životosprávy, umění odpočívat a pozornost je věnována i vybudování sociální podpůrné sítě (systému zdravých mezilidských vztahů). Pracuje se s osobností dotyčného, s jeho mezilidskými vztahy a s jeho prací.

Podařilo se mi zmapovat symptomy syndromu vyhoření u pedagogických pracovníků v Karlovarském kraji s 60% účastí dotázaných stálých pracovníků v domech dětí a mládeže. Myslím si, že část dotazovaných měli problém s elektronickou podobou, ale nechtěli se přiznat k malé počítačové gramotnosti. Jedná se o malé střediska volného času v malých obcích, kde je často jen jeden pracovník.

Jak jsem se již zmínila větší dům dětí a mládeže, který se mnou nespolupracoval řeší poměrně vážné problémy, a proto na můj dotazník neměli chuť ani čas.

Jako další možnou příčinu bych viděla v tématu samotném. Lidé si burnout často zaměňují s osobním selháním a neschopností. A z vlastních obav na moje dotazy nereagovali.

Z výzkumu tedy vzešly tyto závěry:

1. V průměru všech vyhodnocených dotazníků jsem se dostala na bodové ohodnocení ve výši 24 bodů, což je zhruba v jedné čtvrtině hodnotící tabulky. Znamená to tedy, že v globálním měřítku pedagogičtí pracovníci domů dětí a mládeže v Karlovarském kraji nejsou přímo ohroženi syndromem vyhoření.
2. Pouze jeden z dotazovaných se dostal nad hranici 50% v součtu symptomů syndromu vyhoření a respondent si své poměrně vysoké číslo uvědomuje. Sám se nad výsledkem pozastavil a zamyslel. Jde samozřejmě o to, do jaké míry.
3. Nejsem přesvědčená o pravdivosti všech vyplněných dotazníků. Nejsem schopná rozklíčovat motivy pro nepravdivé vyplnění. Nevím, zda dotazovaní odpovídali podle svého subjektivního přesvědčení, či zda schválně neuváděli pravdu (vědomi si vlastních obtíží).

Mým dalším záměrem bylo dokázání ohrožení pedagogů středisek volného času syndromem vyhoření. Tento záměr jsem nenaplnila.

Neplánovaným výstupem mé práce je neznalost problematiky jako takové. Jak jsem se již několikrát ve své práci zmínila, syndrom vyhoření je často posuzován jako osobní selhání a ostuda. Všichni dotazovaní znali tento pojem, nikoli však jeho obsah. Nejvíce hrůzy vyvolával v ženách a to starších a na vedoucích postech. Některé mi přislíbily pomoc, ale na dotazník a žádosti již nereagovaly. Rozhodně je tato situace k zamyšlení.

Setkala jsem si i s pracovníky, kteří se dalšímu vzdělávání nevyhýbají, ale toto téma bagatelizují a neberou ho dostatečně vážně. Jedná se nejčastěji o vedoucí pracovníky.

Znám také domy dětí, kde ředitel určuje další vzdělávání. Pracovníci jsou tedy nuceni vybírat si pouze z omezeného množství. Rozhodně to nejsou okruhy týkající se psychologie...

Jako návrh opatření bych navrhla proškolení burnout syndromem všechny vedoucí pracovníky, protože právě oni jsou možným řešitelem situace na pracovišti. Často nevědomě sahají ke zbraním, které bývají spouštěcím mechanismem pro syndrom vyhoření (např. poznámky typu: „Na vaše místo čeká dalších 10 zájemců za branou“; „Pořád vás musím kontrolovat“; „Nepřehánějte, musíte si práci lépe zorganizovat“...). Nebo mohou situaci na pracovišti posoudit a řešit. Nic se totiž nevyřeší samo od sebe.

## 4 Závěr

Burn-out syndrom – nebo-li syndrom vyhoření zná asi každý, ale většina má o jeho obsahu velice zkreslené představy. Jaký stav nazýváme vyhořením? Jestliže jsme dlouhodobě emocionálně vyčerpaní, frustrovaní, cítíme se být trvale ve stresu. Obvykle jsme vyčerpaní i fyzicky.

Jak vůbec rozpoznat, že se náš stav posouvá směrem k vyhoření i když zdaleka ještě nejsme úplně „v tom“? Když lidé kolem nás vyslovují podezřele často slovo workoholismus, mělo by nás to upozornit, že je třeba se zamyslet. Jestliže jsme čím dál tím vznětlivější, máme chuť zůstat každé ráno v posteli a nejít do práce, máme čím dál méně fyzické i duševní energie, naše sebedůvěra se snižuje, máme pocit, že nezvládáme i poměrně jednoduché úkoly, popouzí nás jednání lidí, které nás dřív nechávalo v klidu, potom je třeba začít jednat.

Situace, kdy vyhoření už skutečně nastalo, je obtížné pro všechny zúčastněné strany. Většinou se postižený začne chovat velice ohavně ke svému okolí, zejména k nejbližším. Protože si nevěří, je podrážděný, jeho produktivita klesá, přestává být objektivní, nemá odvalu ani sílu udělat změnu, získá negativní postoj ke všemu a všem a jediné čeho je schopen je obviňování lidí okolo. Přátel i příbuzných. Pokud jeho nejbližší nerozumí o co jde, cítí se ranění a v zájmu své vlastní sebeúcty mohou dojít k závěru, že jediná cesta je rozchod. Vnější pozorovatel vztahu, který nerozumí podstatě vyhoření, jim dá rozhodně za pravdu. V nejhorším případě zůstane postižený sám bez známých a rodiny, neschopen jakékoli aktivity a s pocitem, že nejlepší by bylo umřít, protože pak by e všechno vyřešilo za nás.

Kdo by si myslel, že k vyhoření se dopracujeme za pomoci špatných vlastností, bude překvapen. Je to naopak. Do téhle pasti člověka přivádí jednání, které na první pohled vypadá velice dobře. K těm nebezpečně dobrým vlastnostem a způsobům chování patří například velké pracovní nasazení, stanovování stále nových náročných cílů, přehnaná pečlivost a soustředěnost na detaily, snaha udělat všechno sám a perfektně, neochota vzdát se.

Zjednodušeně lze říci, že jestliže vedeme vyvážený život, v němž je čas i na rodinu, koníčky a přátele, nepřepínáme se, děláme to, co pro nás má nějaký větší smysl a ten dokážeme mít na paměti, nepřeceňujeme svoji důležitost a umíme si vychutnat odměnu za naše úsilí a jestliže jsme schopni a ochotni se na náš život čas od času podívat objektivně a pravdivě a udělat aktivní kroky k odstranění přílišných odchylek od ideálu, budeme v pohodě...

Závěry a výsledek mojí práce mi pomohly poodhalit možnosti každého jedince a to nejen pedagoga volného času. Naučila jsem se orientovat v problematice náročných životních situací a v syndromu vyhoření. Pochopila jsem souvislosti psychosomatických obtíží. Získala jsem znalosti, jak se syndromu vyhoření vyhnout, nebo alespoň eliminovat jeho atak. Bohužel jsem ale nedostala odpovědi na problematiku, jak s takto „postiženými“ jedinci pracovat a přivést jej k vlastní introspekci.

## Seznam literatury

- ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X
- HADJ-MOUSSOVÁ, Z. *Pedagogická psychologie pro vychovatele*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-7290-243-1
- HERMAN, E., DOUBEK, P. *Deprese a stres*. 1. vyd. Praha: MAXDORF, 2008. ISBN 978-80-7345-157-8
- JANKOVSKÝ, J. *Etiketa pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6
- JOSHI, V. *Stres a zdraví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-211-9
- KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7
- KOUKOLÍK, FR. *Já o vztahu mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Dotisk 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0736-0
- KYRIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-434-2
- RUSH, MYRON D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2004. ISBN 80-7255-074-8
- VALIŠOVÁ, A. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2282-5

<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/jste-ve-stresu/>

<http://www.ordinace.cz/clanek/syndrom-vyhoreni> >