

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA**

Bakalářská práce

2010

Kateřina Polanská

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA**

Bakalářská práce

**SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH**

**BURNOUT SYNDROME IN THE HELPING PROFESSIONS**

KATEDRA UČITELSTVÍ

SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA

PREZENČNÍ STUDIUM

Vedoucí práce:  
prof. PhDr. RNDr. Marie Vágnerová, CSc.

Autor:  
Kateřina Polanská

Praha 2010

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně, výhradně s použitím citovaných zdrojů .

Současně dávám svolení k tomu, aby tato bakalářská práce byla umístěna v Ústřední knihovně UK a používána ke studijním účelům.

V Praze dne .....

.....

Podpis

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku syndromu vyhoření v pomáhajících profesích. Předkládá informace o definici pojmu syndromu vyhoření, výskytu syndromu vyhoření, fázích syndromu vyhoření, příznacích a také příčinách syndromu vyhoření. Pokouší se zmapovat rozdíly mezi syndromem vyhoření a jinými negativními stavy. Součástí práce jsou také informace o možnostech prevence syndromu vyhoření. Praktická část práce je tvořena kvalitativním výzkumem, jehož cílem je zmapování problematiky syndromu vyhoření z hlediska rizikových a podpůrných faktorů, které s ní mohou souviset.

## **Annotation**

This bachelor thesis is focused on the issue of burnout in the helping professions. It presents information on the definition of burnout, concept of burnout, phases of burnout, symptoms and causes of burnout. Attempts to map the differences between burnout and other negative states. Part of this work is also information about how to prevent the syndrome. The practical part consists of a qualitative research aimed at mapping the problem of burnout in terms of risk and support factors that may be associated with it.

## **Klíčová slova**

syndrom vyhoření, pomáhající profese, fáze syndromu vyhoření, příznaky syndromu vyhoření, příčiny syndromu vyhoření, prevence syndromu vyhoření

## **Keywords**

burnout syndrome, helping professions, phases of burnout syndrome, symptoms of burnout, causes of burnout, prevention of burnout

## **Poděkování**

Děkuji paní prof. PhDr. RNDr. Marii Vágnerové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během zpracovávání bakalářské práce poskytla.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. CHARAKTERISTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ</b> .....	<b>7</b>
1.1.1. Definice a vznik pojmu syndrom vyhoření .....	7
1.1.2. Výskyt syndromu vyhoření .....	8
1.1.3. Fáze vzniku syndromu vyhoření .....	9
1.1.4. Příznaky syndromu vyhoření .....	11
1.1.5. Příčiny syndromu vyhoření .....	13
<b>1.2. SYNDROM VYHOŘENÍ A JINÉ NEGATIVNÍ STAVY</b> .....	<b>17</b>
1.2.1. Vztah mezi syndromem vyhoření a stresem .....	17
1.2.2. Vztah mezi syndromem vyhoření a depresí .....	19
1.2.3. Vztah mezi syndromem vyhoření a únavou .....	20
1.2.4. Vztah mezi syndromem vyhoření a odcizením .....	20
1.2.5. Vztah mezi syndromem vyhoření a existenciální neurózou .....	21
<b>1.3. PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ</b> .....	<b>22</b>
1.3.1. Individuální možnosti prevence a zvládnání syndromu vyhoření.....	22
1.3.2. Externí prostředky prevence a zvládnání syndromu vyhoření.....	30
<b>2. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1. KVALITATIVNÍ VÝZKUM</b> .....	<b>35</b>
2.1.1. Použitá metoda výzkumu .....	35
2.1.2. Cíle výzkumu .....	35
2.1.3. Metoda sběru dat .....	36
2.1.4. Charakteristika zkoumané skupiny .....	37
2.1.5. Souhrn získaných výsledků.....	38
2.1.6. Interpretace získaných výsledků .....	64
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>73</b>

## ÚVOD

Po určité době strávené v nějaké pomáhající profesi mohou mít někteří lidé nevyvratitelný pocit, že zcela selhali a ruku v ruce s tímto pocitem jde emoční lhostejnost a naprosté fyzické vyčerpání. Přestávají věřit lidem a místo zájmu o okolí u nich převládá cynismus. Berou si dovolenou, snaží se zpomalit pracovní tempo, ale jejich stav se nelepší. Stále převládají pocity zklamání, beznaděje a bezmoci. Ztrácí se zájem o práci, chybí motivace k dalšímu sebevzdělávání a osobnímu růstu. Takovéto prožívání je zcela charakteristické pro, v současné době, ještě stále nepříliš známou a diskutovanou problematiku syndromu vyhoření.

Syndrom vyhoření je proces, jež je značně ovlivňován profesí postiženého (nejnáchylnější k jeho vzniku jsou pracovníci pomáhajících profesí), ale i mnoha dalšími aspekty, z nichž pramení pozdější deziluze a apatie. Je pro něj příznačné, že mu paradoxně předchází velká míra nadšení, vysoká motivovanost a hluboký zájem o profesi. Příliš velká očekávání však leckdy zůstávají nenaplněna a původně motivovaný člověk ztrácí zájem.

Vzhledem k zaměření svého studia a budoucího povolání mi je jasné, že tento jev se může bezprostředně týkat i mě samé, a tak jsem si jako téma své bakalářské práce zvolila právě syndrom vyhoření.

Teoretická část práce je zaměřena na obecné informace o syndromu vyhoření. Zmíněny budou některé definice pojmu syndromu vyhoření, fáze vzniku syndromu vyhoření, příznaky a také jeho příčiny. Dále bude nastíněn rozdíl mezi syndromem vyhoření a jinými negativními psychickými stavy. Pozornost budu věnovat také možnostem prevence syndromu vyhoření a jeho zvládnutí.

Praktická část je tvořena kvalitativním výzkumem, jehož cílem je zmapování názorů skupiny respondentů na zátěž, kterou přináší práce v pomáhající profesi. Výzkum je zaměřen zejména na zjištění faktorů, které by mohly přispět k rozvoji syndromu vyhoření, tedy faktorů rizikových, ale také na vysledování faktorů podpůrných, které mohou v souvislosti se syndromem vyhoření působit naopak pozitivně a jeho rozvoji zabránit.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1. CHARAKTERISTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ

### 1.1.1. Definice a vznik pojmu syndrom vyhoření

Termín syndrom vyhoření (z angl. burn-out) se v odborných kruzích objevil v 70. letech 20. století a zavedl jej americký psychoanalytik a psychiatr H.J.Freudenberger, který napsal jednu z prvních stěžejních knih na toto téma s názvem *Burn-out: The High Cost of Success* (Vyhoření: Vysoká cena za úspěch).

Pojem to byl do té doby neznámý, nicméně jeho obsah, totiž vyčerpání tělesné, psychické i duchovní, se v lidském životě objevoval odnepaměti. O takovéto podobě prožívání hovoří už Bible. Proces syndromu vyhoření je možno sledovat zejména na Mojžíšově příběhu. Zpočátku Mojžíš toužil velmi pomoci izraelskému lidu a stále se zabýval řešením jeho problémů. Po dlouhé době věrné služby lidu se však dostal až na hranice svých sil, kdy už odmítl dále nést toto břemeno a raději prosil Boha, aby ho zabil. Zmínku, taktéž vyjadřující totální vyčerpání, lze nalézt také v řeckých pověstech (mýtus o Sysifovi).

Termín syndrom vyhoření byl zpočátku používán v souvislosti s alkoholiky a narkomany, kteří ztratili o vše zájem a poté byl v americké psychiatrii definován jako důsledek profesionálního rizika psychiatrů, kteří musí neustále pozorovat, přejímat a pracovat s různými pocity svých pacientů. Upozornění na tento problém se setkalo s velkým zájmem, a tak dnes již existuje celá řada empirických studií o syndromu vyhoření v různých sociálních povoláních a několik různých koncepcí rozvoje vzniku syndromu vyhoření. Některé z nich budou uvedeny níže.

Sám Freudenberger syndrom vyhoření chápal jako stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se sami cítí přemoženi jejich problémy). Vyhoření je konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří byli na počátku hluboce emocionálně zaangažováni, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3, str. 47



Všechny následující definice popisují jev nazvaný vyhoření, ovšem každá jej nahlíží z jiného úhlu pohledu. Křivohlavý je charakterizuje takto:

„Burn-out není výsledek dlouhotrvajícího stresu, je to spíše důsledek selhání procesů adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací). Burn-out je stav chronického špatného fungování.“ (Helena Sek, in Křivohlavý)

„Burn-out je stavem totálního odcizení, a to jak práci, tak druhým lidem i sama sobě.“ (Carol J. Alexandrová, in Křivohlavý)

„Burn-out je proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů, k vyplenění celého nitra tím, že se člověk nadměrně intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo že se snaží uspokojit takovými nerealistickými očekáváními, která mu někdo jiný stanoví.“ (Edelwich a Richelson, in Křivohlavý)<sup>2</sup>

Syndrom vyhoření je multikauzální jev, který se negativně promítá do pracovní oblasti, kde zapříčiňuje ztrátu motivace, pokles pracovní výkonnosti a především změnu v přístupu ke klientům ve smyslu emoční nezainteresovanosti, nedostatku empatie, zvětšujícího se odstupů a netečnosti k jejich potřebám. Objevuje se jednání bez lidského porozumění, devalvace klientova problému, cynismus a nezdůvěry i otevřeně nepřátelské postoje. Zhoubnost tohoto jevu je o to značnější, že kromě výše zmíněné pracovní oblasti zasahuje i další, jako jsou fyzické zdraví, duševní rovnováha, sebevědomí a sebehodnocení, ale především mezilidské vztahy.

### **1.1.2. Výskyt syndromu vyhoření**

Nejvíce jsou syndromem vyhoření ohroženi lidé, kteří:

- byli zprvu nadšeni svou prací, avšak časem toto vnitřní zanícení ochablo
- na sebe neustále kladou příliš vysoké požadavky
- pracují nad úroveň své kapacity, kompetence, schopností
- byli původně nejproduktivnější, nejodpovědnější a nejpečlivější
- neúspěch prožívají jako osobní porážku
- nejsou s to vymanit se z neustále se zvyšujících nároků na ně kladených
- nejsou s to přiměřeně si odpočinout, relaxovat, regenerovat svou energii
- žijí v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech

---

<sup>2</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3, str. 47-49

- mají nízkou úroveň zdravé asertivity
- stále více dávají než přijímají
- trpí fobickými charakteristikami osobnosti, jež je vedou do těžkých situací
- mají obsesivní a kompulsivní osobnost
- jsou příliš zaměřeni na peníze a moc
- trpí nadměrnou akumulací obtížných životních podmínek
- mají tzv. vnější zdroj usměrnění, kdy to, co dělají vychází spíše z podnětů a příkazů ostatních<sup>3</sup>

Co se konkrétní profese týče, je nutno podotknout, že vůči pracovnímu vyhoření není nikdo imunní a s některými příznaky se ve svém profesním životě setká téměř každý. Nicméně je pravdou, že některé profese jsou k syndromu vyhoření predisponovanější více než jiné. Jedná se zejména o takové profese, v nichž se předpokládá intenzivní vcit'ování se do druhých, k němuž obvykle dochází ve zdravotnických a školských profesích či v sociálních službách. Postižení pomáhají druhým, nepřetržitě řeší jejich problémy, prožívají jejich strasti a sami se snaží zůstat silní. Vlastní bolest a potíže drží na uzdě, avšak najednou zjistí, že už v sobě nemají nic, z čeho by mohli rozdávat.

### **1.1.3. Fáze vzniku syndromu vyhoření**

Syndrom vyhoření se ve většině případů rozvíjí za 2 - 5 let po nástupu do zaměstnání a má kumulativní průběh. Začíná drobnými varovnými signály, které ponechají-li se bez povšimnutí, mohou přerůst v hluboké vyčerpání na fyzické i psychické úrovni. Jde o dynamický proces, který prochází několika fázemi.

Podle Johna W. Jamese (1982, in Křivohlavý) lze rozlišit celkem 12 stádií procesu syndromu vyhoření:

1. Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.
2. Snaha udělat vše sám.
3. Zapomínání na vlastní osobní potřeby.
4. Práce, projekt, úkol se stávají tím jediným, oč člověku jde.
5. Zmatení v hodnotovém žebříčku - neví se, co je podstatné a co ne.

---

<sup>3</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3, str. 15-16

6. Nutkavé popírání všech příznaků rodícího se vnitřního napětí.
7. Dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynismu.
8. Vně pozorovatelné změny v chování - nesnášení rad a kritiky.
9. Depersonalizace - ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními cíly a hodnotami.
10. Prázdnota - pocity zoufalství ze selhání, frustrace.
11. Deprese - člověk se ocitá ve smyslu prázdném vakuu.
12. Totální vyčerpání - vyplenění zásob energie a zdrojů motivace.<sup>4</sup>

Existuje řada různých způsobů členění procesu, který vede k syndromu vyhoření, nicméně obecně se dají shrnout do následujících fází:

### Fáze nadšení

Situace, kdy má člověk při vstupu do některé pomáhající profese velké ideály, je pro něho cele nadchnut a má nerealistická očekávání. Je ve své práci vysoce angažován a vidí v ní smysl života. Největším nebezpečím tohoto stadia je identifikace s klienty a neefektivní vydávání energie, které se často pojí s dobrovolným přepracováváním.

### Fáze stagnace

Práce už pro člověka není tak přitažlivá, neboť její výsledky neodpovídají původní představě, čímž dochází ke snížení iniciativy a nadšení. Ten, kdo zpočátku pracoval proto, že měl před sebou určitý ideál, tak pracuje nyní proto, že se mu žádoucím stal vedlejší produkt této činnosti (např. dostatek volného času, finanční motivace, profesionální vzestup apod.).

### Fáze frustrace

Stadium frustrace je charakteristické otázkami po efektivitě vlastní práce a smyslu práce jako takové. Člověk začíná vnímat své klienty negativně, je neochotný pomoci, může mít obtíže v sociální komunikaci. Ztrácí úctu k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů. Objevuje se necitlivé chování, cynismus. Postižený však ztrácí respekt i k vlastnímu přesvědčení a nadšení. Ničeho si neváží, nic pro něj nemá opravdovou hodnotu. Jeho problémy se promítají do mimopracovní sféry. Mohou se také objevit emocionální či fyzické obtíže.

---

<sup>4</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3, str. 62

### Fáze apatie

Nejčastější a přirozenou reakcí na frustraci je apatie. Toto stadium se objevuje v situaci, kdy je člověk v práci trvale frustrován, ale nemá možnost to změnit, a zároveň tuto práci nutně potřebuje, protože je na ní jako na zdroji obživy závislý. Člověk dělá jen to, co je nezbytně nutné a vyhýbá se novým úkolům i klientům. Dominuje tak pouze snaha udržet si jisté místo a příliš se nenamáhat.

### Fáze syndromu vyhoření

Jedná se o stadium fyzického a psychického vyčerpání, které si žádá intervenci, aby mohlo dojít k přerušení koloběhu zklamání. Člověk se může začít znovu vzdělávat, udělat si více času na soukromý život. Může nově definovat svůj vztah k práci i ke klientům. V neposlední řadě může také změnit své zaměstnání.

#### **1.1.4. Příznaky syndromu vyhoření**

Syndrom vyhoření figuruje v mezinárodní klasifikaci psychických poruch MKN 10 pod číslem Z 73.0 ve skupině s názvem „problémy spojené s obtížemi při zvládnání životních situací“.

Příznaky syndromu vyhoření jsou někdy rozdělovány do dvou skupin. Lze rozlišit příznaky subjektivní, mezi něž patří mimořádně velká únava, snížené sebehodnocení, vyplývající z pocitů snížené profesionální kompetence. Patří sem i problémy špatného soustředění pozornosti, snadné podráždění a negativismus, ale také celá řada příznaků stresového stavu při absenci organického onemocnění.

Objektivní příznaky pak zahrnují dlouhou dobu trvající sníženou výkonnost, která je zjištělná jak spolupracovníky, tak i příjemci služeb.

Příznaky syndromu vyhoření nejsou nijak neobvyklé a ve skutečnosti je obtížné najít někoho, kdo by nějakým z nich ve svém profesním životě netrpěl. Občasné pocity frustrace, deprese, nespokojenosti a úzkosti zkrátka k normálnímu životu a práci patří. V některých případech mohou být tyto pocity dokonce přínosné, neboť člověka nutí, aby používal nové metody či hledal alternativní řešení problémů. Tím se rozšiřují jeho schopnosti a osobnostně se rozvíjí.

Někteří lidé však tyto negativní emoce zažívají tak často, až se u nich stanou chronickými. Je-li frustrace stále přítomná a neřešitelná, situace je zralá pro vznik pocitu marnosti a je živnou půdou pro první příznaky syndromu vyhoření.

I v případě, že frustrace vzniká převážně z pracovních podmínek, je mnoho lidí, kteří za její příčinu pokládají především své vlastní nedostatky. Tento sklon k sebeobviňování z pracovních neúspěchů podryvá sebedůvěru a nahrává tak vzniku depresí. Neustálé pocity negace a marnosti pak vedou k hlubokému emocionálnímu vyčerpání. Emocionálně vyčerpaný člověk se cítí ubitý, má pocit bezmoci a beznaděje, ze které nevidí žádné východisko. V extrémních případech může tento stav vést až k propuknutí duševní choroby či dokonce k myšlenkám na sebevraždu. Lidé, kteří prožívají emocionální vyčerpání mají pocit, že veškerou energii, jež jim zbyla spotřebují na zvládnání běžných úkolů každodenního života.

Takové prožívání obvykle ovlivňuje i mezilidské vztahy. Rodina ani přátelé již nejsou vnímáni jako zdroj energie a uspokojení, ale naopak představují jen další nároky. Vzájemná komunikace se značně problematizuje a nevyhnutelně dochází ke konfliktům.

Postižení se tak začnou vyhýbat společenským stykům a citově se stahují. Toto řešení situace je ale naprosto nežádoucí, neboť dojde k odříznutí se od blízkých právě ve chvílích, kdy zoufale potřebují jejich podporu a porozumění.

Přirozenou obranou se pak stává nezáměr o lidské city a problémy. Lidé, jejichž posláním je sloužit a pomáhat, začnou o svých klientech uvažovat nikoliv jako o lidech, ale jako o předmětech. Přestávají vnímat, že lidé kolem nich mají stejné pocity a myšlenky jako oni. Tato dehumanizace zapříčiňuje ztrátu schopnosti vnímání osobnostních specifíků lidí, o které se mají starat. Vede k tomu, že postižení se svými klienty stále méně hovoří a v interakci s nimi postrádají empatii.

Spolu s citovým vyčerpáním a zhoršujícími se mezilidskými vztahy klesá u postižených také jejich fyzická odolnost. Zdají se být ve stavu stálého napětí a stresu. Častěji se objevují onemocnění jako nachlazení, bolesti hlavy, nevolnost, napětí svalů šíje a zad, alergické reakce, zažívací obtíže atp. Může se vyskytnout pocit slabosti, nedostatku energie a fyzického vyčerpání. Příznačné jsou také stížnosti na chronickou únavu spojenou s poruchami spánku. Ačkoliv se člověk cítí po celý den unavený, v noci mu myšlenky na starosti nedovolí usnout, nebo trpí nočními můrami. Dalšími možnými příznaky jsou také změny stravovacích návyků a tělesné hmotnosti.

Mnozí lidé se chronickým obtížím, emocionálnímu tlaku a stresu snaží uniknout pomocí alkoholu, zvýšenou spotřebou cigaret, užíváním nejrůznějších léků na spaní, uklidnění i pro zlepšení nálady. Tyto prostředky samozřejmě nepomáhají zbavit se skutečných příčin úzkostných pocitů a navíc s sebou přinášejí riziko vzniku závislosti. To vše jen prohlubuje vyčerpání a zoufalství a ještě více ztěžuje překonání nahromaděných fyzických, emocionálních a duševních problémů.

Pro syndrom vyhoření je v důsledku výše uvedených obtíží příznačný zejména pokles výkonnosti postiženého. Člověk se nedokáže nadchnout pro žádnou práci nebo zjišťuje, že soustředit se na ni je čím dál tím náročnější. Trpí tak výkonnost a kvalita práce prudce klesá. Práce se stává neuspokojivou, nezdídky vzrůstají i absence na pracovišti. Zdravotní problémy a společenské napětí způsobují, že je pro takové lidi stále složitější spolupracovat s ostatními.

Všechny tyto problémy zapříčiňují, že člověk nemá dostatek energie, aby se plně účastnil života. Jeho talent, schopnosti a vědomosti jsou nevyužité a možnosti promarněné. Hnací životní síla se vytratila a motivace se snížila na minimum.<sup>5</sup>

### **1.1.5. Příčiny syndromu vyhoření**

Primárně lze syndrom vyhoření charakterizovat jako ztrátu motivace a vůle. Zničená motivace má za následek neschopnost zmobilizovat zájem a schopnosti. Pro udržení vysoké motivace jsou rozhodující pozitivní důsledky práce a pocit, že člověk může ovládat věci, které ho ovlivňují. Tyto faktory podporují motivaci a pomáhají překonávat vyhoření.

Motivaci významně ovlivňují výsledky práce daného jedince. Má-li jeho motivace zůstat vysoká, musí po jeho výkonu následovat pozitivní zpětná vazba, například v podobě ocenění. Je-li však zpětná vazba negativní, motivace skoro vždy poklesne.

Když člověk kontroluje a řídí situaci, je uvolněný, neboť ví, jak získat ocenění, a jak se vyhnout negativním důsledkům. Není-li úspěšný v odhalování příčinných vztahů mezi svým chováním a reakcí okolí, cítí, že může jen málo ovlivnit to, co se mu přihodí. Takový pocit naprosté ztráty kontroly a bezmoci je příznačný pro syndrom vyhoření. V případě, že člověk zjistí, že nemůže nic sám ovlivnit, zažívá četné negativní emoce. Stálá přítomnost pocitu, že věci kolem něj jsou mimo jeho kontrolu má za následek snížení motivace k učení v nových situacích a tím i absenci snahy o změnu. Toto snižuje schopnost přizpůsobovat se a učit se i do budoucna. Oběti syndromu vyhoření se takto stávají psychicky poškozené a vyhoření přechází do chronicity.

Situací, které mohou vyvolat uvedené pocity bezmocnosti, je bezpočet a každé povolání bezesporu má nějaké demotivační aspekty. Typické situace, jež mohou způsobit vznik syndromu vyhoření jsou následující:

---

<sup>5</sup> POTTEROVÁ, B. A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3, str. 23

### Kritické vedení na pracovišti

Určitá míra kritiky může být užitečná, neboť ukazuje, co má člověk na své práci zlepšit. Ovšem je-li jí příliš, vyvolává pocity bezmoci, neboť na odvedené práci jsou stále hledány jen chyby.

### Nedostatek uznání na pracovišti

Jsou-li kvalitní výkony přecházeny bez povšimnutí, vede to ke snížení motivace zaměstnanců a poklesu snahy o podávání vynikajících výkonů.

### Neodpovídající finanční ohodnocení

Přítomnost pocitu, že snahy a výkon nejsou dostatečně ohodnoceny, je další možnou příčinou snížení motivace u zaměstnanců.

### Práce neodpovídající kvalifikaci pracovníka

V případě, že kvalifikace pracovníka je vyšší než je pro jeho pozici potřeba, objevují se pocity zbytečnosti a nudy. V opačné situaci, kdy pracovník není pro svou pozici dostatečně kvalifikován jsou přítomny pocity frustrace, sníženého sebehodnocení a stresu.

### Nejasnost pracovních úkolů

Bez dostatečných informací, jež by umožnily rozhodovat se a stanovovat priority, nelze práci řádně vykonávat. Zaměstnanec musí vědět, co se od něj očekává, musí mít jasno v rozdělení pracovní odpovědnosti a v zařazení své práce do struktury organizace pracoviště. Případná nejasnost ve výše uvedeném pak opět narušuje motivaci.

### Úkoly bez konce

Práce, jež nemá jasně vymezený začátek a konec, může časem vyvolávat pocit bezmoci vedoucí k syndromu vyhoření.

### Nesplnitelné úkoly

V tomto případě je sice pracovníkovi známo, co se od něj očekává, ovšem není z různých důvodů v jeho moci tato očekávání naplnit.

### Nevyléčitelní klienti

Mohou-li pracovníci v pomáhajících profesích poskytnout pomoc, většinou je jejich práce hluboce uspokojuje. Ovšem není-li tomu tak i přes jejich snahu, brzy se dostaví pocit beznaděje.

### Konfliktní role

Náročná situace vzniká, zastává-li člověk více rolí s rozdílnými požadavky, které je téměř nemožné naplnit současně. Obtíže vznikají například na pozici středního managementu, kdy pracovník zastává pozici podřízeného i vedoucího zároveň.

### Konflikt hodnot

Tato situace je charakteristická pro práci v citlivých oblastech (policie, revizoři atp.), kdy pracovník může být přesvědčen o hodnotě své práce, nicméně ta je ostatními lidmi stále jen kritizována.

### Pracovní přetížení

Člověk má více úkolů, než kolik v daném čase může zvládnout a je tak stále ve stresu.

### Byrokracie

Značně byrokratická struktura pracoviště omezuje uplatňování osobní moci jednotlivce a může tak navozovat pocity bezmoci.

### Nedostatek schopností zvládat zátěžové situace

Každý pracovník má odlišnou frustrační toleranci. V případě snížené frustrační tolerance obtížně zvládá zátěžové situace.

### Podmínky na pracovišti v souvislosti se vztahy

Špatné podmínky na pracovišti vyplývající z individuálních a mezilidských problémů, jako jsou například soupeřivá atmosféra, absence plánů osobního rozvoje, absence supervize atd.

### Technické podmínky na pracovišti

Značnou roli v tom, jak bude pracovník svou práci vnímat, hraje například to, zda je jeho pracoviště vhodně upravené. V čistém a pěkném prostředí se každý pracovník cítí



příjemněji, má větší chuť do práce, méně se unavuje, dělá méně chyb. Vzdušnost prostorů a velikost ploch vzhledem k počtu pracovníků, osvětlení, umístění a velikost oken, hluk, barevné řešení pracoviště mají vliv na výkon a psychickou činnost.

Velmi důležitá je světelná úprava pracoviště. Nejvhodnější a nejpříjemnější je denní světlo. Má dostatečnou intenzitu, je bílé a nezkrsluje barvy. Do místnosti vniká většinou nepřímě, čímž se rozptyluje. Proto při denním světle nevznikají tmavé stíny, ani ostře osvětlené plochy, které by unavovaly oči. Důležitá je i intenzita světla. Slabé osvětlení vede k námaze očí, následným bolestem hlavy a pocitům celkové únavy. To vše snižuje pozornost, práce je nekvalitní a dělají se chyby. Stejně škodlivé je ale i světlo příliš silné. Opět způsobuje bolesti hlavy a předčasnou únavu.

Význam má i barevné řešení pracoviště. Vhodně volené a kombinované barvy mohou zvyšovat výkon a snižovat únavu. Barvy totiž ovlivňují některé fyziologické ukazatele člověka. Přítomnost studených barev zpomaluje frekvenci srdečního tepu a dýchání, snižuje krevní tlak. Teplé barvy tytéž vegetativní funkce ovlivňují opačně. Oči nejméně unavuje nenasyčená žlutá barva. Uklidňujícím dojmem pak působí převaha pastelově zelených a modrých tónů.

Přítomnost hluku nepříznivě ovlivňuje duševní i tělesné zdraví člověka a jeho výkon. Hluk zvyšuje pocit únavy, snižuje soustředěnost. Bylo zjištěno, že v prostředí s vysokou hladinou hluku se častěji vyskytují poruchy centrálního nervového systému, vysoký krevní tlak, žaludeční vředy a kožní onemocnění.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> BARTKO, D. *Moderní psychohygiena*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1976. ISBN 505-21-826, str. 234-239

## 1.2. SYNDROM VYHOŘENÍ A JINÉ NEGATIVNÍ STAVY

### 1.2.1. Vztah mezi syndromem vyhoření a stresem

Syndrom vyhoření lze považovat za následek dlouhotrvajícího pracovního stresu. I on je spojen s negativními emocionálními zážitky. Je možno chápat ho jako napětí mezi tím, co člověka zatěžuje (tzv.stresory) a zdroji možností tyto zátěže zvládat (tzv.salutory).<sup>7</sup>

Souhrnně lze stres definovat jako konsekvenci v psychickém i fyziologickém dění, která vystupuje po určitém uspořádání podmínek v prostředí. Jsou to situace, které jsou prožívány jako nevládnutelné a v důsledku toho je velmi obtížné se na ně adaptovat. V těchto podmínkách dochází k újmě psychického stavu anebo fyzických funkcí, přičemž při setrvávajícím působení těchto podmínek se vytváří možnost patologických funkčních změn nebo také orgánového poškození. Stres má tedy důsledky jak psychické, tak i fyziologické, což je důsledkem skutečnosti, že negativní emoce, které navozuje, jsou úzce spojené s fyziologickými reakcemi organismu.

V souvislosti se stresem je možno uvést pojmy eustres a distres. Eustresem rozumíme normální aktivující stres, který je chápán jako výzva, motivuje nás k tvořivým změnám a po kterém zavládne opět rovnováha. Je to tedy situace sice zatěžující, ale relativně příjemná. Distresem pak rozumíme takovou situaci, jíž se nelze přizpůsobit a která vyvolává negativní emoce. Oba typy stresu se liší hlavně svým subjektivním významem a tím, jak na ně reagujeme.

Reakce organismu na vznik stresové situace je velmi různorodá. Obecně jde o excitaci sympatické nervové soustavy, mající za úkol aktivizovat celý organismus a zmobilizovat všechny síly a rezervy k obraně. Nejprve zasáhne složka nervová přes sympatické vegetativní dráhy do dřeně nadledvin, kde vyplaví do krve hormon adrenalin a noradrenalin. Tyto hormony tzv. katecholaminy v průběhu stresové situace zvyšují krevní tlak i počet tepů, mění prokrvení některých orgánů na úkor jiných a zlepšují přísun kyslíku a živin k jejich buňkám. Spolu s jinými hormony zároveň uvolňují mastné kyseliny z tukového tkaniva a poskytují tím část energetických zdrojů pro pracující svalstvo. Zabraňují vyplavení inzulínu, který by urychlil průnik krevního cukru (glukózy) do většiny tkání, schopných na rozdíl od nervového systému využívat i jiné zdroje energie. Přednostně je krevním cukrem zásobován mozek.

---

<sup>7</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3, str. 52

Takto se tedy organismus připravuje k okamžité akci, k útoku či útěku. Zároveň jako druhá vlna jde další, pomalejší rozkaz přes hypotalamus a hypofýzu do kůry nadledvin, kde se produkují hormony zasahující do metabolismu těla, sahající hlouběji do rezerv organismu a připravujících jej na „boj“ delšího trvání. Tyto vlny jsou ve vzájemné korelaci. Děje se odehrávají uvnitř organismu, působí však nejen na fyzickou stránku člověka, nýbrž i na psychiku.<sup>8</sup>

V souvislosti se stresem se objevují příznaky na úrovni fyziologické, psychické, které jsou především emocionální a behaviorální.

Fyziologické příznaky stresu:

- bušení srdce - vnímání zrychlené, nepravidelné a silnější činnosti srdce
- bolest a sevření za hrudní kostí
- nechutenství
- křečovitě, svíravé bolesti v dolní části břicha a průjem
- časté nucení k močení
- sexuální impotence nebo nedostatek sexuální touhy
- změny v menstruačním cyklu
- bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou
- svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře
- úporné bolesti hlavy, migrény
- dvojitě vidění a obtížné soustředění pohledu na jeden bod

Emocionální příznaky stresu:

- prudké a výrazné změny nálady
- nadměrné trápení se s věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité
- nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav
- nadměrné snění a omezení sociálního styku
- zvýšená podrážděnost, popudlivost a úzkostnost

---

<sup>8</sup> BAUMAN, M. *Labyrint říše rozumu*. 1. vyd. Praha: Práce, 1985. ISBN 601-21-875, str. 47

Behaviorální příznaky stresu:

- nerozhodnost
- zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování po nemoci, úrazech
- zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, podvádění
- zvýšená spotřeba cigaret a alkoholických nápojů
- závislost na drogách
- ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání
- změněný denní rytmus

Do stresu se může dostat každý, avšak syndrom vyhoření se objevuje pouze u lidí, kteří jsou intenzivně zaujati svou prací, kteří mají vysoké cíle a očekávání a jsou tudíž hodně motivováni.

Rozdíl mezi stresem a syndromem vyhoření spočívá v tom, že stres je adaptační proces, který je přechodný, zatímco syndrom vyhoření znamená právě zhroucení adaptačního procesu.

### **1.2.2. Vztah mezi syndromem vyhoření a depresí**

Dle statistik světové zdravotnické organizace je deprese jedním z nejrozšířenějších onemocnění na naší planetě a bývá často příznakem i v případě syndromu vyhoření. Depresivní onemocnění je způsobeno nedostatkem některých látek, které přenášejí informace mezi mozkovými buňkami. Jde o tzv. neurotransmitery, jako jsou třeba noradrenalin, serotonin či dopamin. Biochemický podklad těchto poruch je složitější a nelze ho vysvětlit nedostatkem pouze jednoho z těchto přenašečů, neboť vznik deprese je spojen s nevyrovnanou funkcí především některých oblastí mozku.

V souvislosti s depresí dochází k narušení přirozených biorytmů. Nemocní často prožívají typické denní výkyvy nálad, předčasně se probouzejí a cítí se nejhůře právě po ránu. Roli zřejmě hraje i intenzita slunečního záření. Deprese přicházejí nejčastěji na jaře, některé se specificky objevují také v zimě.

Pokud jde o tzv. reaktivní depresi, tak se u takových lidí lze setkat se zvýšeným výskytem různých stresových a tzv. negativních životních událostí, mezi které patří například ztráta blízkého příbuzného, ztráta zaměstnání, závažné změny v sociálním postavení. Pozitivní události a dobrá sociální podpora postiženého na ně působí kladně.

Pro depresi je charakteristická smutná nálada, neschopnost prožívat radost, ztráta zájmů, nižší motivace pro jakoukoliv aktivitu, apatie nebo úzkostnost. Doprovází ji snížená koncentrace, nerozhodnost, ztráta sebevědomí, pocit viny, beznaděj, přání zemřít a někdy i sebevražedné myšlenky.

Postižený si velmi často stěžuje na nespavost nebo zvýšenou spavost, sníženou nebo zvýšenou chuť k jídlu, sníženou sexuální potřebu. Také postrádá vitalitu, trpí únavou, má pocit snížené životní energie. Má časté potíže jako například bolesti v různých částech těla, pálení, pocity tlaku, zimy, těžké končetiny či nepříjemné orgánové prožitky, jako třeba bušení srdce.<sup>9</sup>

Vztah mezi syndromem vyhoření a depresí je velmi úzký. Stejně jako syndrom vyhoření může deprese propuknout u lidí, kteří intenzivně pracují. Narozdíl od syndromu vyhoření však není vznik deprese striktně vázán na působení pracovní zátěže. Deprese může být vedlejším příznakem syndromu vyhoření, avšak může se vyskytovat i nezávisle na něm. Je provázena smutkem, skleslostí a pocity viny, kdežto v případě syndromu vyhoření se objevuje i zlost a hněv. Deprese také prostupuje celou osobnost a je přítomna za všech okolností. Syndrom vyhoření se v počátku projevuje pouze v situacích spojených s prací.

### **1.2.3. Vztah mezi syndromem vyhoření a únavou**

Mezi další negativní psychologické jevy lze zařadit i únavu. Ta je v pokročilejších fázích syndromu vyhoření vždy přítomna. Obecně má však užší vztah k fyzické zátěži, než je tomu v případě vyhoření. Fyzická únava z práce zpravidla po vhodném odpočinku přejde, kdežto u vyhoření přetrvává i nadále.

Dalším rozdílem je také subjektivní prožívání únavy. Únava vzniklá fyzickým zatížením bývá nezřídka pocíťována kladně. U vyhoření jde však o únavu, která je vždy něčím negativním, tíživým, spojeným s pocitem selhání a marnosti.

### **1.2.4. Vztah mezi syndromem vyhoření a odcizením**

Odcizení (alienation) také patří do skupiny negativních emocionálních zážitků. Je definováno jako druh ztráty normální zákonitosti, k němuž dochází tam, kde lidé zažívají nedostatek nebo ztrátu přijatelných sociálních norem, které by řídily jejich jednání a byly

---

<sup>9</sup> RABOCH, J. *Psychiatrické minimum*. Praha: Kairos, 2003, str. 4

směrodatným měřítkem jejich životních hodnot. Je pravdou, že pocity odcizení je možno pozorovat i v případě syndromu vyhoření. Tyto příznaky se však objevují až v jeho posledním stadiu. Zpočátku je situace dokonce opačná, neboť syndrom vyhoření se vyskytuje pouze u lidí, kteří na začátku byli svou prací nadšeni. Odcizení se naopak vyskytuje u lidí, kteří nikdy ničím nadšeni nebyli, pro které nikdy nebylo důležité to, co dělali.

### **1.2.5. Vztah mezi syndromem vyhoření a existenciální neurózou**

Existenciální neuróza je definována jako chronická neschopnost věřit v důležitost, užitečnost a pravdivost čehokoliv. Jde o pocit zplanění života a naprosté existenční beznaděje. Faktem je, že s něčím podobným existenciální neuróze se lze setkat i při syndromu vyhoření. Ovšem stejně jako v případě odcizení, se tento jev vyskytuje až na konci procesu syndromu vyhoření. Na počátku naopak stojí velmi intenzivní prožitek smysluplnosti vlastního života.

### **1.3. PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ**

Předcházení a léčení syndromu vyhoření je možno zaměřit na dvě oblasti. První z nich je oblast individuální, týkající se jednotlivých lidí, kteří se mohou stát či se již stali obětí vyhoření.

Druhá oblast je pak zaměřena na podporu a vnější pomoc při předcházení a zvládnání syndromu vyhoření.

#### **1.3.1. Individuální možnosti prevence a zvládnání syndromu vyhoření**

##### 1.3.1.1. Pracovní oblast

##### Změna myšlenkových vzorců vyvolávajících stres

Příčina psychických obtíží a stresu spočívá mimo jiné v iracionálních myšlenkových vzorcích jako jsou zjednodušení, zobecnění, chybné předpoklady, nesprávné závěry a dogmatická přesvědčení, jež přispívají k tomu, že vnější události vedou člověka k určitým negativním citovým reakcím. Iracionální myšlenkové vzorce způsobující stres se skládají z přesvědčení, která autosuggestivně řídí chování člověka.

Jedná se například o následující způsoby myšlení:

- Lidské utrpení má vnější příčiny, proto lidé mohou své starosti a problémy ovlivňovat jen málo.
- Minulost má rozhodující vliv na současné chování. To, co ovlivňovalo život dříve, jej nyní bude ovlivňovat i nadále.
- Každý problém má jedno absolutně správné řešení, jehož nenalezení znamená katastrofu.
- Člověk by měl být oblíben a uznáván co největším počtem osob v okolí.
- Člověk je plnohodnotný pouze za předpokladu, že je v každém ohledu způsobilý, pilný, výkonný a nedělá žádné chyby.

- Člověk je sám odpovědný za blaho svých klientů a musí se pro ně obětovat.<sup>10</sup>

Nedostojí-li člověk takovýmto iracionálním představám, které jsou mu prostřednictvím užšího i širšího sociálního okolí vštěpovány již od dětství, dochází k nepříjemné sebedevalvací jeho osobnosti.

Kdo chce odbourat stres z povolání, musí přezkoumat správnost svých myšlenkových vzorců a identifikovat případné iracionální momenty tak, aby v budoucnu bylo možné nalézt racionálnější způsob myšlení. Změny myšlení by se měly uplatňovat během pracovního dne a měly by být vnímány jako důležitý krok směrem k účinnějšímu sebeodlehčení.

### Vyrovňování se s nároky druhých

Člověk bývá vystaven nárokům, požadavkům a očekáváním nejrůznějších osob. Chce-li všem nárokům vyhovět, zcela zákonitě se dostává do stresu. V případě snahy takto vzniklý stres odbourat, je v první řadě nutné ujasnit si, která očekávání jsou zvláště deprimující. Člověk totiž často cítí pouze tenzi a není vždy schopen jednotlivá očekávání konkretizovat. Navíc nezdá se s takovým očekáváním ztotožnit a ono se stane součástí jeho podvědomí.

Nejvhodnějším řešením je odbourání nadměrné identifikace s očekáváním vymezením určitých osobních hranic. Jsou-li pak na člověka kladeny vysoké požadavky, nemůže díky jeho předem vymezeným hranicím silný tlak očekávání vůbec vzniknout.

### Zvyšování pracovní kvalifikace

K účinným metodám zvládnutí stresu patří kritická analýza profesionálních dovedností a jejich korekce. Jedná se o korekci zejména v oblasti plánování a řízení práce. Mnoho pracovníků se nenaučilo správně rozdělovat a plánovat čas, a tak úsporně hospodařit se silami a mobilizovat dostatek energie pro podstatné věci.

Často se objevují také kompetenční potíže související s řízením práce. Stresovaný jedinec si uvědomuje, že používané metody a repertoár komunikativních dovedností nestačí, aby účinně reagoval v problémových situacích. Celá léta tak jedná podle stejného, byť neúspěšného vzorce, místo aby rejstřík svých metod komunikace obměnil či rozšířil.

---

<sup>10</sup> HENNIG, C., KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6, str. 40



## Organizování času

Nejobtížnějším a nejvýraznějším stresorem je časový tlak, který vyvíjí okolí nebo který si vnitřně vytváříme sami. Účinnou metodou pro odbourávání takového stresu je především plánovité hospodaření s časem.

Úsporné a efektivní zacházení s časem je založeno zejména na stanovení priorit a následném zhodnocení naléhavosti a důležitosti úkolů. Žádoucí je tyto úkoly rozdělit na dílčí a ty postupně realizovat, nepříjemné činnosti neodkládat, neřešit několik problémů současně, soustředit se vždy jen na jeden a popřípadě delegovat úkoly, které mohou splnit i ostatní.

Je třeba bránit tomu, aby se kvůli nepředpokládaným událostem a rušivým vlivům neobjevila časová tíseň. Z tohoto důvodu by měla být při plánování každého pracovního dne zhruba 20% časová rezerva právě pro náhlé, neplánované činnosti a vyrušení.

Při plánování je třeba brát v úvahu také vlastní osobní potřeby a nezapomenout na přestávky, neboť je-li člověk stále v kontaktu s velkým množstvím lidí, je pro něj nesmírně důležité vyčlenění časového prostoru, v němž může najít sám sebe a načerpat pozitivní energii.

Organizace času by měla být v souladu s osobním denním rytmem člověka. Biorytmus lidského organismu totiž způsobuje, že připravenost člověka k výkonům během dne více nebo méně kolísá. Tento fakt souvisí s tím, že fyziologická kapacita organismu není nevyčerpatelná, člověk potřebuje fázi regenerace a klidu. Křivka denní výkonnosti má obvykle dvě výkonnostní maxima a dvě minima. První výkonnostní maximum nastává obvykle mezi 9.-11. hodinou. Poté výkonnost klesá k prvnímu minimu. Pozdě odpoledne nastává druhé výkonnostní maximum. To sice nedosahuje nejvyšších dopoledních hodnot, ale podněcuje organismus k duševním výkonům. Kolem 22. hodiny začíná pomalý sestup do „spánku“ a kolem 3. hodiny dosáhne křivka denní výkonnosti minima. Teprve od 6. hodin připravenost lidského organismu k výkonům začíná postupně vzrůstat.

### 1.3.1.2. Mezilidské vztahy

Člověk se rodí jako jednatel, avšak prakticky vždy jako člen malé skupiny (rodiny). Postupně vyrůstá v sociální skupině mezi přáteli, spolužáky či spolupracovníky. Takovéto společenství druhých lidí určitým způsobem spolu spjatých vytváří tzv. sociální síť, jež slouží jako významná pomoc v boji se stresem a syndromem vyhoření. Tato síť člověku poskytuje určitou možnost opory v případě nouze, těžkostí a potřeby.

Čím lepší vztahy člověk k druhým lidem má, tím menší je riziko vzniku psychického vyhoření. Lidé, kteří připisují druhým poměrně vyšší hodnotu nežli věcem, si více váží sociální opory a vytvářejí kolem sebe podpůrnou sociální síť přátelských vztahů. Čím více se člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků syndromu vyhoření je u něj možno zjistit.

Sociální oporou, kterou lidé danému člověku poskytují ve chvílích jeho těžkostí a životních krizí, se konkrétněji rozumí v první řadě sociální kontakt, neopuštění člověka v jeho těžké situaci, ochota naslouchat mu a vyslechnout jeho nářky, stížnosti a problémy. Dále se jedná o sdílení emocí a empatický přístup, neodsuzování, ale i materiální a finanční pomoc v případě potřeby.

Hodnota sociální opory je přímo úměrná intenzitě příznaků syndromu vyhoření. Lidé si jí váží tím více, čím více je ohrožuje vyhoření a čím více se propadají do stavu celkového vyčerpání.

Tato sociální opora má několik funkcí:

- naslouchání
- nastavení sociálního zrcadla
- uznání
- povzbuzování, emocionální vzpruha
- soucítění
- spolupráce, dělba práce
- prosociální postoj a nezištná pomoc<sup>11</sup>

Sociální opora je mimořádně důležitým faktorem jak při prevenci stresu a syndromu vyhoření, tak i při zvládání těchto negativních jevů a terapii.

### 1.3.1.3. Životní postoje

#### Síla pozitivního myšlení

Způsob jakým uvažujeme má ohromný vliv na to, jak se cítíme a jednáme. Myšlení a pocity se navzájem nesporně ovlivňují. Pozitivně uvažující lidé jsou psychicky i fyzicky zdravější a žijí šťastněji než negativně orientovaní jedinci, neboť pozitivní myšlení má schopnost redukovat stres. Negativní myšlení pak většinou bývá pro člověka destruktivní. Tuto vzájemnou ovlivnitelnost lze využít v boji a ochraně proti stresu. Myšlenkové ulpívání

---

<sup>11</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3, str. 97

na nepříjemné situaci vyvolává stresovou reakci. Tělo tak na myšlenky na nepříjemnou situaci reaguje stejným způsobem, jako kdyby byla skutečně prožívána. V případě pozitivních myšlenek se tělesné reakce uklidňují a stres ustupuje. Uvažuje-li člověk negativním způsobem dlouhodobě, brzy uvěří tomu, co si sám říká a je náchylnější k syndromu vyhoření. V podstatě se jedná o zrádný cyklus, protože když se člověk stane obětí vyhoření, má sklon se více a více zabývat negativním myšlením, a to celý proces vyhoření jen urychluje. Když si člověk stále říká, že je bezmocný, je velmi složité změnit situaci a vyhoření překonat. Většina lidí bohužel zapadá do negativního, bezmocného myšlení, které je udržuje ve stavu stálého zmatku a stresu.

Východiskem může být přepracování myšlenkových návyků a nahrazení negativní myšlenky, myšlenkou užitečnou, konstruktivní. Základem je hledání způsobů vedoucích ke kontrole situace, způsobů, v nichž existuje možnost výběru, nebo možnost přijetí odpovědnosti. Například nevyvíjí-li se věci dle představ člověka, neměl by to vnímat jako neštěstí a cítit se bezmocně, ale měl by se na situaci podívat pozitivně a spíše ji chápat jako výzvu. Přistupuje-li člověk k neštěstí jako k příležitosti se něčemu novému naučit, cítí větší kontrolu. Je to pro něj zkouška, jež mu dává příležitost rozvinout své dovednosti a osobnostně růst. Zdolávání těžkostí se pak pro něj stává zajímavou činností, plnou vzrušení.

### Orientace na budoucnost

Existují dvě odlišné možnosti, jak pohlížet na minulost, přítomnost a budoucnost. Lze obracet pohled stále zpět, do minulosti, stěžovat si, co nepříjemného se stalo a jaké výhodné příležitosti byly promarněny. Ještě zhoubnějším pro člověka je, má-li takový postoj nejen k minulosti, ale i k přítomnosti a událostem budoucím. Takovýto přístup člověka ochromuje v jeho jednání, brání v převzetí odpovědnosti.

V opačném případě, kdy jsou minulé události chápány jako úspěšně zvládnuté životní úkoly a krize, lze z minulosti čerpat jistotu, že i v přítomnosti a budoucnosti dokáže člověk s úspěchem čelit všem výzvám. Je tedy dále veden nadějí na úspěch, místo strachem z neúspěchu. Kolem člověka se vytvoří pozitivní silové pole, které pak skutečně vede k úspěšným výkonům a zmírňuje stresové situace.

### Hledání smyslu života

Jedním z hlavních faktorů jak při vzniku, tak i při zvládnání syndromu vyhoření je uspokojení základní existenciální potřeby, totiž smysluplnosti bytí. Právě zážitek smysluplnosti práce je jednou z nejdůležitějších složek smysluplnosti bytí. S otázkami

smysluplnosti se lze setkat ve všech psychologických koncepcích, které se zabývají zvládnáním stresu, depresí či syndromu vyhoření, neboť smysluplnost je centrálním faktorem zvládnání všech životních těžkostí.

Ke stresu je náchylnější člověk, kterému činí potíže vidět ve svém životě nějaký smysl. Jedna z hlavních příčin frustrace potřeby smyslu spočívá v tvrdohlavém soustředění se na sebe sama. Takovýto člověk příliš pozoruje sám sebe, neustále reflektuje vlastní chování a trpí sebelítostí.

Uniknout z této situace lze pomocí sebetranscendence, kdy duševní síly člověka nejsou tolik zaměřeny na vlastní ego, ale soustředí se spíše na vztahy k lidem a na úkoly, jež se před ním objevují. Sebetranscendence může člověk dosáhnout tehdy, jestliže od sebe odvádějícím způsobem hledá smysl života. Chce-li se o to pokusit stresovaný, na své ego orientovaný člověk, je třeba podívat se do jeho minulosti a zamyslet se nad tím, co ho již někdy smyslem naplnilo. Lidé tak v tomto stádiu odhalí okamžiky, kdy vnímali svůj život jako naplněný. Současně lze většinou pozorovat, že člověk zanedbával činnosti a vztahy, které mu prospívaly, nebo se jich dokonce vzdal, neboť ho jeho povolání příliš pohltilo.

Člověk, který neuspěl se zpětným hledáním, by se měl pokusit hledat v budoucnosti. Měl by intenzivně uvažovat nad tím, které činnosti a vztahy mu pomáhají zapomenout sama na sebe. Může jít například o manuální tvůrčí činnost, hudbu, sport, charitativní činnost, prohlubování vztahů či spiritualitu.<sup>12</sup>

#### 1.3.1.4. Zdraví

Lidské tělo a psychika tvoří nedílnou jednotu. Je-li člověk v dobré fyzické i psychické kondici, reaguje ve stresové situaci méně extrémně, zvládá své povinnosti s větší energií, na provokace dokáže reagovat s rozvahou a pružněji, s větším úspěchem reaguje na problémy a zátěže.

Zdravou životosprávu tvoří čtyři základní „kameny“:

- strava
- pohyb
- spánek
- relaxace

---

<sup>12</sup> HENNIG, C., KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6, str. 74

## Strava

Nadměrná hmotnost zvyšuje náchylnost organismu člověka k chronickým onemocněním v důsledku nesprávné výživy nebo konzumace nadměrného množství potravin. Spolu se ztrátou pružnosti a pohyblivosti, menší fyzickou i psychickou odolností vůči zátěži přispívá k tomu, že člověk hůře zvládá pracovní stres.

Samotný druh jídla může být mocným regulačním prostředkem stresu. Kořeněné či neobvyklé jídlo stimuluje, zatímco nevýrazné a známé jídlo má účinek opačný. Důležitá je také úroveň sytosti. Střední stupeň hladu je povzbuzující, kdežto po velkém jídle se člověk cítí ospalý a bez energie.

Stejně důležité jako jídlo samotné je také to, jak člověk jí. Na jídlo by měl být vyhrazen dostatek času a mělo by být vychutnáváno v klidné a uvolněné atmosféře.

## Pohyb

Pohyb a klid patří k sobě a určují vyrovnanost a rytmus našeho organismu i průběhu dne. Je-li člověk stále v pohybu, brzy se vyčerpá. Jestliže je neustále v klidu, uzavírá se aktivnímu životu kolem sebe.

Pravidelný tělesný pohyb by neměl chybět v žádném programu, jehož cílem je zvládnutí stresu, neboť prokazatelně odbourává negativní pocity a fyzické napětí podmíněné stresem, upevňuje pocit pohody a vyrovnanosti, zvyšuje odolnost organismu vůči zátěži.

Stres lze odbourávat provozováním rychlých a silových sportů, nicméně pro fyzické i psychické zdraví jsou vhodnější sporty vytrvalostní, které od organismu vyžadují stejnoměrný a rytmický pohyb.

Člověk by si měl vybrat takový druh sportu, který nejlépe vyhovuje jeho tělesné stavbě, psychice i podmínkám, v nichž žije. Měl by to být sport, při němž nejintenzivněji relaxuje a měl by se mu věnovat cca 3 x týdně po dobu 45 minut.

## Spánek

Lidé mají rozdílnou potřebu spánku, avšak obecně se za dostačující pro většinu dospělé populace považuje doba 6 - 8 hodin denně. Dostatečné množství spánku a jeho hloubka jsou nezbytnými předpoklady k načerpání nových fyzických a psychických sil člověka. Spí-li člověk pravidelně příliš krátce a mělce, dostane se do pohybu neblahý kolotoč únavy a podrážděnosti, a s tím související snížená odolnost organismu vůči stresu.

Poruchy spánku patří ke klasickým důsledkům stresu. Ve spánku odpadá kontrola vědomí, které může potlačovat stresové a zátěžové situace prožité během dne. Starosti,

úzkostné stavy se tak objevují v noci buď jako neodbytné myšlenky, nebo je člověk nepozoruje přímo, pouze se jednoduše dříve probudí, ačkoliv se ještě vůbec nevyspal. Nejúčinnějším prostředkem k odstranění těchto poruch spánku je právě uplatňování strategií k redukci a zvládnání stresu.

### Relaxace

Jednou z hlavních příčin stresu a syndromu vyhoření často bývá neschopnost odpočívat. Na základě chronického předráždění a nadměrných požadavků dominuje v řízení organismu sympatikus, aktivizující část vegetativního nervového systému. Důsledkem je podrážděnost, nervozita, vyčerpání, poruchy koncentrace a zvýšená náchylnost k nemocem.

Pravidelným uplatňováním relaxačních technik a cvičení je možné stresu předcházet a udržovat organismus v rovnováze mezi napětím a uvolněním. Uvolnění znamená přepnutí ze vzrušení, kdy převládá sympatický nervový systém do zotavujících procesů, kdy začíná převládat systém parasympatický. Prostřednictvím relaxačních cvičení se lze naučit nejen regulovat tento rovnovážný stav, ale i řídit koncentraci.<sup>13</sup>

Relaxace představuje snadný, rychlý a účinný kontakt s tělem. Nejznámějším relaxačním systémem je autogenní trénink, který v první polovině 20. století vyvinul na základě prvků jógy německý lékař J. Schultz. Tato metoda využívá prožívání stresových situací a následně dělá opak. Při autogenním tréninku se člověk krok za krokem uvolňuje, od rukou směrem do celého těla. Tuto metodu lze dobře použít k osvěžení, ke zvládnání strachu, úzkosti i napětí.

Podobně působí metoda progresivního uvolňování svalů. Jejím cílem je uvolnění vědomě ovládaných svalových skupin. Jedná se o snadno zvládnutelné uvolňovací postupy, které vypracoval americký lékař E. Jacobson. Jejich účinek spočívá v tom, že krátce a intenzivně napjaté svaly se rychle unaví a člověk v nich pak cítí tíži a teplo. Jestliže se tímto způsobem pracuje postupně s každou svalovou skupinou, pozvolna se celé tělo dostává do stavu celkového uvolnění.

Jinou relaxační metodou je jóga. Na rozdíl od výše uvedených technik je mnohem komplexnější, neboť původně byla chápána nejen jako systém soustředovacích tělesných a duševních cvičení, ale především jako filosofická nauka, jejímž cílem byl nejhlubší náhled a spása skrze meditační techniky. Původně tak jóga měla především náboženský obsah. V současné době je tato metoda vnímána jako prostředek k dosažení vyrovnanosti a duševní pohody.

---

<sup>13</sup> HENNIG, C., KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6, str. 87

Lze rozlišit mnoho druhů jógy, neboť ne každý od ní očekává totéž. Pro zvládnání stresu je nejvhodnější tzv. hatha jóga neboli jóga síly. Jejím cílem je odolnost vůči vlivům zvenčí. Do tohoto druhu jógy se většinou počítají tělesná cvičení jako jsou pozdrav slunci a jógové pozice (ásany). Dále jsou součástí očistná cvičení a pránajáma. Pránajáma se nejčastěji překládá jako dechové cvičení, v jemnější rovině však znamená schopnost uvědomovat si a pracovat s životní energií. Správné dýchání je jedním z nejsnadnějších a nejrychlejších způsobů, jak snížit hladinu stresu. Pomalé, klidné a hluboké dýchání má okamžité uklidňující účinky. Má-li být dýchání účinné, břicho by se mělo zvětšovat při nadechnutí a při výdechu by se mělo zatáhnout.

Jinou jógovou metodou je meditace. Pravá meditace má duchovní cíl a je zaměřena na objevování vnitřního já, hledání vlastní podstaty. Obecně lze však říci, že cílem meditace je dosažení změněného stavu vědomí, stavu jiného než je spánek a bdělost, stavu zastavení a ponoření se. Dostat se do takového stavu vyžaduje intenzivní soustředění na určitou činnost za současného vyloučení všech dalších vnitřních a vnějších podnětů. Jako prostředky meditace lze použít například pozorování obrazů, přírody, tiché opakování určitého slova tzv. mantry či zmíněná dechová cvičení. Meditaci si člověk nemůže vynutit, může jí dosáhnout uměním nechat věci plynout a dít se. Tuto dovednost si lze však osvojit pouze pravidelným cvičením.

Relaxovaný stav lze navodit také pomocí hudby. Většina lidí si neuvědomuje, že hudba dokáže značně ovlivnit náladu člověka. Je schopna povzbudit nebo naopak utlumit, neboť ovládá srdce a člověk na ni reaguje jak fyzicky, tak i emočně. Pro relaxaci jsou vhodné především pomalé věty z klasických skladeb barokní hudby, jež mají kolem 60 dob za minutu. Vyvolávají v mozku tzv. alfa - stav, který je optimálním středem mezi stavem hektické podrážděnosti a stavem nedostatku podnětů. Setrvávání v tomto stavu bývá pocíťováno jako velmi uvolňující.

### **1.3.2. Externí prostředky prevence a zvládnání syndromu vyhoření**

Z výše uvedeného vyplývá, že jedinec má mnoho možností a prostředků k předcházení a zvládnání syndromu vyhoření. Aby tyto metody byly ale co nejúčinnější, měly by být podpořeny také zvnějšku. Vhodná je zejména supervize či jiná odborná pomoc.

### 1.3.2.1. Supervize

Supervize může být definována jako mezilidská interakce, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.<sup>14</sup>

Uvědomuje-li si pomáhající, že si ve vztahu k potřebným lidem nezřídka odžívá své emoce, že má tendenci klienty nadbytečně řídit, že často svou práci prožívá jako oběť, že klientům neumí naslouchat, že nedovede uchránit svou autonomii proti jejich agresi, že mu jeho práce bere energii a netěší ho, je v takových okamžicích supervize velmi důležitá. Může dát člověku příležitost podívat se na uvedené problémy s odstupem a uvažovat o nich, má příležitost vyvarovat se snadné cestě obviňování klientů, kolegů, organizace nebo i sebe sama. Poskytuje také prostor pro hledání nových možností a pomáhá odhalit poučení, která se v nejobtížnějších situacích často skrývají. Supervize je tak velmi důležitou součástí péče o sebe a umožňuje zůstat otevřený novému učení, a je také nepostradatelnou součástí neustálého vývoje pomáhajícího, jeho sebeuvědomění a odhodlání dále se vyvíjet.

Dobrá supervize znamená přínos pro organizace a jejich pracovníky v mnoha směrech, neboť přispívá k vyjasnění poslání pracoviště, slouží jako prevence syndromu vyhoření pracovníků a jejich zahlcenosti, přepracovanosti. Může přispívat ke snadnějším zvládnutí pocitů bezmoci a viny, ale také k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků. Tím vším supervize pochopitelně přispívá ke zlepšení služeb, které pracovníci nabízejí, ke zvýšení efektivity a dobrého jména organizace.

#### Funkce supervize

Supervize má tři hlavní funkce, a to vzdělávací, podpůrnou a řídicí. Vzdělávací funkce se týká především rozvoje dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. Toto se děje prostřednictvím reflektování a rozebírání práce s klienty. Při takovémto rozebírání supervizor pomáhá supervidovanému lépe porozumět klientovi, více si uvědomovat reakce a odezvy na klienta, chápat dynamiku toho, jak probíhají jeho interakce s klientem či podívat se na to, jak supervidovaný intervenuje a jaké jsou dopady těchto intervencí.

Podpůrná funkce je způsob reagování na skutečnost, že na všechny pomáhající pracovníky nevyhnutelně působí zoufalství a bolest klientů, a potřebují čas, aby si začali uvědomovat, jakým způsobem je to může ovlivňovat, a aby své reakce mohli zvládat. Toto je

---

<sup>14</sup> HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9, str. 59



nezbytné, nemají-li být pracovníci přeplněni emocemi. Přehlížení takových emocí vede brzy k nižší účinnosti profesní aktivity pracovníků, kteří se buď se svými klienty začnou nadměrně identifikovat, nebo se začnou bránit další možnosti nechat na sebe klienty působit. To časem vede ke stresu a případně i k syndromu vyhoření. Supervize je formou podpory, při níž má supervidovaný možnost procítit emoční nepokoj v bezpečném prostředí supervizního vztahu, kde jej lze přečkat, uvažovat o něm a poučit se z něj.

Řídící stránka supervize plní při práci s lidmi funkci kontroly kvality. Potřebu mít někoho, kdo se spolu s pracovníkem dívá na jeho práci, si u pomáhajících vynucují nevyhnutelná lidská selhání, hluchá místa, citlivé oblasti v důsledku vlastních zranění i předsudky. V mnoha prostředích tak supervizor nese určitou odpovědnost za blaho klientů a za to, jak s nimi supervidovaný pracuje.

### Formy a metody supervize

Supervize může být individuální nebo skupinová. Skupina může být vedena supervizorem, ale též může jít o skupinu stejně postavených kolegů, kde nikdo není supervizorem. Jako metoda supervize je definováno i vzájemné konzultování dvou stejně postavených kolegů.

Supervize může pracovat s reálnými situacemi rozhovoru pracovníka s klientem, a to buď za přítomnosti supervizora při rozhovoru, nebo za použití audio- či videonahrávky sezení. Může také používat modelové situace přehrávané v supervizní skupině.

Mnohé pomocné metody supervize jsou psychoterapeutické techniky aplikované v supervizní situaci. Jsou to například psychodrama, sousoší aj.<sup>15</sup>

Nejnámější metodou supervize je tzv. balintovská skupina, jež byla původně určena jako pomocná metoda při řešení problémů lékařů. Metoda je účastníky oceňována zejména pro možnost kreativně pracovat s klientem, rozvíjet nové pohledy a dimenze, získat náhled, učit se naslouchat. Kromě toho dávají balintovské skupiny možnost udržovat či nacházet nové kontakty s kolegy a konzultovat svou práci mimo pracoviště. Tato metoda má přesně stanovenou dobu trvání a je rozdělena na několik fází.

Klasická balintovská skupina čítá 10 - 12 pracovníků. Nejprve probíhá burza nápadů, kdy během 5 minut má každý z přítomných právo předložit svůj případ vhodný k řešení. Podmínkou je, že případ patří skutečně do kompetence referujícího pracovníka a není ještě uzavřen. Po demokratickém hlasování, které provádí vyškolený vedoucí skupiny, je vybrán případ, který se věcně dotýká přítomné většiny.

---

<sup>15</sup> KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9, str. 140

Dalších 20 minut probíhá expozice případu, o němž referuje ten pracovník, jehož případ byl vybrán. Soustřeďuje se především na své, nebo klientovi pocity, obavy a nejistoty. Ostatní mlčí a poslouchají. Ačkoliv všichni poslouchají stejný příběh, vznikne prakticky 10 - 12 různých obrazů a představ o tom, co se vlastně děje. Tato okolnost se dobře uplatní v pozdější, fantazijní části.

Následujících 20 minut je vyhrazeno na zpřesňující dotazy přítomných. Referující odpovídá pravdivě a snaží se před žádným dotazem neuhýbat. Má však právo veta a v krajním případě může odpověď odmítnout.

Nejcennější fází balintovské skupiny je fantazie. V následujících 20 minutách má každý právo říci, jak se dívá na konkrétní vztah pracovníka a jeho klienta a proč. Referující mlčí, nemůže nic dodat, nic vysvětlit ani obhajovat. Prožívá prostě „městnající fázi“, která je pro něj tím přínosnější, čím více se kolegové dokáží odpoutat od reality. Cenná jsou všechna asociativní vysvětlení nesouladu nebo problémů konkrétního vztahu.

V příštích 10 minutách má každý vymezený prostor na to, aby sdělil, co by dělal na místě referujícího. Posledních 10 minut má slovo opět referující. Tato závěrečná fáze se nazývá reflexe, protože referující vybírá přijatelné a odmítá nepřijatelné názory ostatních, které zazněly.

Členové balintovské skupiny se zpravidla scházejí jednou za 14 dní a proberou vždy jeden případ.<sup>16</sup>

#### 1.3.2.2. Odborná pomoc

Je-li stav pracovníka trpícího syndromem vyhoření hodně vážný, pokud se projevuje depresemi či myšlenkami na sebevraždu, pak je nutné vyhledání odborné pomoci. Vhodná může být například individuální psychoterapie, v níž je možné získat pochopení a podporu.

Toto je však velmi složité, neboť pomáhající slabost a bezmoc, otevřené doznání emocionálních problémů přijímá a podporuje často pouze u druhých, zatímco jeho vlastní obraz sebe musí naopak zůstat prostý takovýchto „skvrn“. Vztahu pomáhající - klient často chybí plná vzájemnost, kdy klient má vyjádřit své potřeby a hledat možnosti jejich uspokojení, kdežto pomáhající musí vyjádření svých potřeb ponechat stranou. Vlastní potřeby podpory a otevřené výměny pocitů nemohou být uměřeně uspokojeny, neboť jsou vyjadřovány jen nepřímo, přes strnulé lpění na roli pomáhajícího. Zatímco se tak příslušníci

---

<sup>16</sup> HAŠKOVCOVÁ, H. *Thanatologie*. 1. vyd. Praha: Galén, 2000. ISBN 80-7262-034-7, str. 159-160

pomáhajících profesí snaží svým klientům zpřístupnit jako hodnověrné to, že přijetí pomoci není ostuda, pro mnohé z nich je velmi těžké, aby této maximě sami uvěřili.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9, str. 16-20

## **2. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **2.1. KVALITATIVNÍ VÝZKUM**

#### **2.1.1. Použitá metoda výzkumu**

Praktická část mé bakalářské práce popisuje výzkum týkající se pracovníků v pomáhajících profesích a jejich vnímání problematiky syndromu vyhoření. Součástí je prezentace rozhovorů s jednotlivými pracovníky. Vedla jsem rozhovory s pracovníky pomáhajících profesí, z nichž se většina věnuje přímé práci s klientem. Nejsou tedy pouhou administrativní silou, a tudíž se jich vyčerpání z vykonávané profese může bezprostředně dotýkat.

Získané výsledky byly zhodnoceny kvalitativním způsobem a se zaměřením na interpretaci subjektivních významů, popisu kontextu jednání a chování a subjektivní teorie těchto jedinců. Je tak možné lépe zmapovat, pochopit názory a případné postoje či zkušenosti týkající se daného tématu na individuální úrovni. Úkolem je vytvoření holistického obrazu zkoumaného předmětu a zachycení toho, jak sami účastníci procesů svou situaci interpretují.

#### **2.1.2. Cíle výzkumu**

Cílem praktické části mé bakalářské práce bylo shromáždění materiálu, který by umožnil zmapování názorů skupiny respondentů na problematiku syndromu vyhoření, toho, jak práci v pomáhajících profesích vůbec vnímají a následné získání informací týkajících se zátěžových situací v těchto profesích. Výzkum bude zaměřen zejména na zjištění faktorů, které by mohly přispět k rozvoji syndromu vyhoření, tedy faktorů rizikových, ale také na vysledování faktorů podpůrných, které mohou v souvislosti se syndromem vyhoření působit naopak pozitivně.

Základní zaměření výzkumu je směřováno na obecné otázky. Je tomu tak proto, že problematika syndromu vyhoření je velmi rozsáhlá a je každým subjektem chápána a prožívána zcela individuálně. Z tohoto důvodu bude dalším cílem „pouze“ zjištění, zda

z praxe získané informace o faktorech ovlivňujících syndrom vyhoření, korespondují s teoretickými východisky týkajícími se dané problematiky.

### **2.1.3. Metoda sběru dat**

Sběr dat probíhal prostřednictvím semistandardizovaného rozhovoru. Tedy rozhovoru pomocí návodu, jehož obsahem byl seznam otevřených otázek. Tento způsob dotazování jsem shledala jako nejvhodnější, protože umožňuje přímou reakci na výpověď respondenta. Výhodou tohoto typu rozhovoru je také možnost otázku v jeho průběhu přeformulovat nebo požádat o další vysvětlení. Zároveň dává prostor k poměrně volnému vyjádření se, kdy sám dotazovaný rozhoduje o množství a typu informací, které podá. Podkladem pro semistandardizovaný rozhovor se stal předem připravený soubor otázek, jejichž cílem bylo zjistit pocity, zkušenosti, prožívání a zvládání náročné práce pomáhajícího. Zachovala jsem určitou posloupnost otázek.

Jednotlivé okruhy jsem volila proto, že takto získané informace by mohly pomoci zmapovat problematiku syndromu vyhoření v celé její rozsáhlosti a komplexnosti a zároveň by umožnily určit faktory, které zkoumaný fenomén ovlivňují. Okruhy se pokouší zachytit jednak to, jací jsou pracovníci v pomáhajících profesích, jaké jsou jejich dosavadní pracovní zkušenosti, jak vnímají své stávající zaměstnání a svou budoucnost v něm, ale také to, co je pro ně na práci pomáhajících rizikovými faktory.

Konkrétně se jednalo o tyto okruhy:

- Charakteristika respondenta – zde je uvedeno pohlaví, věk, rodinný stav a popis absolvovaného studia, včetně dosažených titulů. Objevuje se také údaj o motivaci ke studiu se sociálním zaměřením.
- Pracovní anamnéza – tento okruh byl věnován popisu dosavadních pracovních zkušeností. Jednalo se o získání údajů o pracovištích a pracovních pozicích dotazovaných, délce setrvání na jednotlivých pracovištích, náplni práce, ale také konkrétních zkušenostech se syndromem vyhoření.
- Sebepojetí – obsahem tohoto okruhu mělo být respondentovo zhodnocení toho, jaké jsou jeho osobnostní rysy, jak by se charakterizoval.
- Spokojenost v zaměstnání – respondent měl uvést s čím konkrétně je a s čím není spokojen ve stávajícím zaměstnání.

- Vize budoucnosti v zaměstnání – cílem tohoto okruhu bylo zmapování představ respondentů o jejich budoucím uplatnění na daném pracovišti, ale i budoucnosti v sociální sféře jako takové.
- Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně) – dotazovaný měl uvést, co si myslí, že může být zátěžovými faktory v sociální práci na obecné rovině.
- Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně) – tento okruh mapoval zátěžové faktory na konkrétních pracovních pozicích jednotlivých respondentů.

Dotazované pracovníky jsem předem seznámila s účelem výzkumu i s následným použitím dat a nabídla jim, v případě jejich zájmu, možnost autorizace textu. Všechny rozhovory probíhaly v kavárnách a každý z nich trval cca 90 min. Jejich průběh jsem si doslovně zapisovala, ale v elektronickém přepisu jsem vynechala ty části, které se bezprostředně netýkaly tématu a nebyly pro výzkum relevantní. Při zpracování získaných dat jsem zachovávala anonymitu respondentů. To znamená, že rozhovory uvádím pod označením osob křestními jmény, která však neodpovídají skutečným jménům dotazovaných.

#### **2.1.4. Charakteristika zkoumané skupiny**

Výzkumný soubor tvoří celkem osm dotazovaných pracovníků v pomáhajících profesích. Jejich výběr byl záměrný. Na počátku jsem ve svém okolí oslovila ty osoby, o nichž jsem se domnívala, že by byly ochotny spolupracovat a zároveň by měly s problematikou syndromu vyhoření nějaké zkušenosti. Získávání dalších respondentů pak probíhalo metodou „sněhové koule“, kdy jsem o kontakty na potenciální respondenty žádala stávající dotazované.

Celkem se výzkumného šetření účastnilo osm respondentů. Konkrétně sedm žen a jeden muž. Jednalo se o osoby jejichž věk se pohyboval v rozmezí od 26 let do 34 let. Všichni dotazovaní jsou prozatím svobodní a bezdětní. Vysokoškolské vzdělání má 6 respondentů. Jeden pak má vyšší odborné vzdělání a jeden vzdělání středoškolské. Většina z dotazovaných pracuje přímo s klienty. V současné době 3 respondenti pracují s mentálně postiženými dospělými osobami, další 3 pak pracují s dětskými klienty. Pro jednu respondentku jsou cílovou klientelou senioři. Jeden z dotazovaných je nyní bez zaměstnání. Pro dva dotazované je stávající zaměstnání jejich prvním, zbývajících 6 respondentů má již zkušenosti z více pracovišť. Co se motivace ke studiu oboru se sociálním zaměřením týká, uvedlo 6

dotazovaných, že již během středoškolských studií se věnovali dobrovolnické činnosti s nejrůznějším typem klientů. Pouze 2 dotazovaní uvedli jiné důvody.

Pro snadnější orientaci v charakteristice zkoumané skupiny uvádím přehlednou tabulku se základními informacemi o jednotlivých respondentech. Jedná se o údaje jako jsou věk, rodinný stav, absolvované vzdělání a dosažené tituly. Dále se objevují informace o typu klientely, s níž respondenti v současné době pracují a jsou uvedeny konkrétní pracovní pozice na nichž se respondenti nyní nacházejí. V tabulce je také zaznamenáno, z jakého důvodu volili dotazovaní typ studia, který absolvovali.

Charakteristika zkoumané skupiny:

	Věk	Stav	Vzdělání	Titul	Typ klientů	Pracovní pozice	Motivace ke studiu oboru se soc. zaměřením
<b>Helena</b>	34 let	Svobodná, bezdětná	VŠ	Mgr.	Mentálně postižení dospělí	Konzultantka pracovní rehabilitace	Dobrovolnická činnost s drogově závislými
<b>Eva</b>	26 let	Svobodná, bezdětná	VOŠ, VŠ	DiS., Bc.	Ohrožené děti	Konzultantka krizové linky	Dobrovolnická činnost s dětmi
<b>Jana</b>	30 let	Svobodná, bezdětná	SŠ	-	Děti ze znevýhodněných rodin	Koordinátorka dobrovolníků	Dobrovolnická činnost s tělesně postiženými
<b>Adéla</b>	28 let	Svobodná, bezdětná	VŠ	Mgr.	Mentálně postižení dospělí	Asistentka chráněné dílny	Chtěla pracovat s lidmi
<b>Anna</b>	27 let	Svobodná, bezdětná	VOŠ, VŠ	DiS., Bc.	Senioři	Pečovatelka	Dobrovolnická činnost se seniory
<b>Dana</b>	30 let	Svobodná, bezdětná	VOŠ	DiS.	Mentálně postižení dospělí	Koordinátorka osobní asistence	Dobrovolnická činnost s mentálně postiženými
<b>Jan</b>	29 let	Svobodný, bezdětný	VOŠ, VŠ	DiS., Bc.	Nezaměstnan	-	Touha vyrovnat se partnerce
<b>Hana</b>	28 let	Svobodná, bezdětná	VOŠ, VŠ	DiS., Bc.	Děti ze sociálně slabých rodin	Sociální pracovnice	Dobrovolnická činnost s mentálně postiženými

### **2.1.5. Souhrn získaných výsledků**

Níže jsou uvedeny získané informace z rozhovorů s jednotlivými respondenty. Jsou členěny podle výzkumných okruhů dotazování.

### 2.1.5.1. Helena

#### Charakteristika:

34 let, svobodná, bezdětná, žijící v dlouhodobém partnerském vztahu. Studovala gymnázium, poté střední odbornou školu specializační, obor sociálně právní. Poté vystudovala Jihočeskou univerzitu v Českých Budějovicích, zdravotně sociální fakultu, obor rehabilitační péče o postižené a staré osoby. Byl jí udělen titul Mgr. Dále se vzdělávala v rámci zaměstnání. Motivací pro výběr tohoto typu studia jí byla dobrovolnická činnost.

#### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo – o.s. zaměřené na drogovou problematiku, pozice socioterapeutky a kontaktní pracovnice v kontaktním centru. V zaměstnání setrvala 2 roky, poté měla pracovní nabídku v Praze. V rámci práce absolvovala část sebezkušenostního skupinového výcviku v dynamické psychoterapii ve Skálově institutu.

Práce jí bavila, byla motivována, kdyby neodcházela do Prahy, ráda by v zaměstnání setrvala.

2. pracovní místo – o.s. zaměřeno na dospělé s mentálním postižením, pozice terénní osobní asistentky. Na pracovišti setrvala 5 let. V rámci zaměstnání absolvovala kurz TKI a KIN (Remedium). Práce jí bavila, záhy po nástupu byla jmenována zástupkyní vedoucí (2 roky pak byla přímo vedoucí pobočky). Měla možnost vést tým lidí, vytvářela metodické postupy, proškolovala. Negativním jevem bylo pro slečnu Helenu autoritativní a direktivní vedení. Vedení přejalo její vypracované materiály za své. Podněty na zlepšení nebyly naprosto přijímány, paní ředitelkou byly spíše chápány jako osobní útok. Postupně jí byl k vyjadřování na poradách dáván stále menší prostor. Byla obviňována, že stále do všeho rýpá, na všem vidí něco negativního. Začala být vnímána jako nelojální k organizaci. Za strany vedení byla několikrát zastrašována, že „jestli toho nenechá, pocítí pravomoc vedení“. Byla nařčena z toho, že nerespektuje paní ředitelku. Následně byla zbavena své funkce s odůvodněním, že pro práci na stávající pozici není kompetentní, nesplňuje požadavky na pracovníka ve vedení. Žádné konkrétní důvody jí nebyly sděleny. Obrátila se tedy na předsedu správní rady organizace. Bylo rozhodnuto, že může na své pozici setrvat. Paní ředitelka ovšem nadále stupňovala svůj tlak. Zadávala nejrůznější úkoly, které před termínem odevzdání měnila, popouzela proti slečně Heleně i zbytek týmu, který jí naprosto nepodpořil. Naopak společně s pí. ředitelkou proti ní napsal očeřující dopis. Rozběhl se koloběh



korespondence se správním radou. Nakonec si slečna Helena najala právního zástupce. Ten dokázal, že není možné snížit její kvalifikaci, že jí není co vytýkat. Výsledkem bylo zrušení celé pobočky a slečna Helena dostala výpověď z organizačních důvodů. Paní ředitelka nakonec obdržela výpověď taktéž.

Pro slečnu Helenu byly tyto události velice frustrující. Nemožnost vyjádřit svůj názor a nepřístupnost k jakékoliv diskusi byla vyčerpávající. Od vedení neměla jako zaměstnanec žádnou podporu. Nikdo se jí nikdy nezeptal, jak je spokojena, neprojevil zájem. Náročné bylo, že paní ředitelka neznala praktickou stránku problematiky, takže údajně se svými názory byla velmi vzdálena realitě věci. Nemohla bohužel počítat ani s podporou pracovního týmu.

Tyto problémy se odrazily i na jejím zdravotním stavu. Trpěla únavou, úzkostí, bolestmi hlavy, stálým stresem. Měla zažívací obtíže, dělalo jí problém přijímat potravu. Objevovaly se problémy se spánkem, kdy dlouho nemohla usnout a budila se velmi časně. Velkou oporou jí v tu dobu byl zejména partner a rodina.

3. pracovní místo – o.s. zabývající se mentálně postiženými dětmi, pozice vedoucí denní služby. Na pracovišti setrvala po dobu jednoho měsíce, kdy jí byla ve zkušební době dána výpověď. Nesplnila totiž zadání vypracovat projekt. V týmu byla obtížná situace, protože kolegyně se vzájemně pomlouvaly a nespolupracovaly. Nakonec byla slečna Helena ráda, že výpověď dostala, protože v takto netýmovém prostředí si svou práci nedokázala představit.

4. pracovní místo (stávající) – o.s. zaměřené na mentálně postižené dospělé, pozice konzultantky pracovní rehabilitace. V tomto zaměstnání je slečna Helena nyní 1 rok.

#### Sebepojetí:

Slečna Helena je údajně systematická, ráda plánuje, koordinuje a organizuje, ráda hledá možnosti řešení. Překážky bere jako možnost změny, je zvědavá na další vývoj věcí. Ráda poznává sama sebe a své hranice, zajímá ji, co „unes““. Je trpělivá, empatická, ráda se dívá na problémy klientovými očima. Je komunikativní, nápavitá, týmová. Domnívá se, že je schopnou koordinátorkou a organizátorkou. Je jí vlastní logické myšlení. Práci se snaží vždy odvádět co nejlépe. Negativně hodnotí své schopnosti v oblasti práce s technikou. Trápí ji také, že má velké mezery ve znalosti legislativy v sociální oblasti.

### Spokojenost v zaměstnání:

Klady - slečna Helena oceňuje, že pracuje v zaměstnání, kde se může neustále učit novým věcem. Její práce je pestrá, protože se věnuje jak uživatelům služby, tak komunikaci se zaměstnavateli. Pracuje v terénu, ale zabývá se i administrativní činností. Oceňuje možnost zahraničních cest. Má možnost zapojit se do dalších projektů organizace. Baví ji spolupráce s uživateli, konkrétně společné hledání cest k nalezení práce. Oceňuje možnost uplatňovat zkušenosti z dřívějších zaměstnání. Líbí se jí spolupracující prostředí, otevřená a přátelská atmosféra, sdílení problémů. Je spokojena s partnerským vedením a kompetentností paní ředitelky, která danou problematiku zná i z praktické stránky. Kladně hodnotí, že její postoje jsou kompatibilní s postoji vedení. Není nucena se o něčem dohadovat, může kdykoliv svobodně vyjádřit svůj názor. Je také spokojena s finančním ohodnocením své práce. Vyzdvihuje kvalitní supervizi, které se jí na pracovišti dostává.

Zápory - nelíbí se jí, že při některých projektech trpí nejistotou ohledně vlastní role v nich. Stává se, že jí někdy nejsou poskytnuty dostatečné informace. Občas dochází k tomu, že v organizaci prosáknou určité informace dříve, než je vše jasné, což dává prostor spekulacím a vyvolává nejistotu. Slečně Heleně také nevyhovují prostory pracoviště. Jsou příliš malé a tmavé. Chybí dostatečné technické vybavení. Ocenila by služební telefon, neboť je s její prací spojeno mnoho telefonování.

### Vize budoucnosti v zaměstnání:

Slečna Helena má v úmyslu ve stávajícím zaměstnání setrvat, učit se novým věcem a prohlubovat svou kvalifikaci. Stále jsou pro ni přítomny nejrůznější výzvy. Typ klientely je zcela dle jejích představ. Připadalo by jí škoda, jít někam jinam, když zde může plně využít svou kvalifikaci, praxi, zkušenosti. Dovede si ale představit, že důvodem pro změnu by mohla být například únava.

### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

Jako zátěžový vnímá neustálý kontakt s lidmi. Stále zabývá se jejich problémy. Zátěží je téměř neustálá konfrontace s tím, co se nedaří, což může způsobovat pocity frustrace. Po pracovnících je nezdědka vyžadována specifická komunikace náročná na trpělivost. Člověk se může setkat s agresivitou klientů, což může být velmi psychicky náročné. Na pracovníka také mohou doléhat pocity bezmocnosti, pokud se práce nedaří. Pracovník se musí naučit pochopit specifika přístupu k jednotlivým typům klientů. Obtížné

může být získávání důvěry klienta. Vysoká náročnost je kladena na stálé udržení hranic tak, aby klientovi nebylo zasahováno do jeho práv, aby krok v práci nebyl pracovníkův, ale aby vycházel z požadavků a potřeb samotného klienta. Pracovník by si měl udržet vždy nestrannost a nepromítat do situace klienta své zkušenosti s podobnou situací. Náročné mohou být požadavky na neustálou sebereflexi, sebepoznání, práci sama na sobě.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

Slečna Helena se potýká s legislativou. Je pro ni těžké udržovat stále krok se změnami na poli sociálních služeb. Jako zátěž vnímá časovou náročnost, protože se musí věnovat mnoha činnostem. Jde o terénní práci, schůzky s klienty i zaměstnavateli, hledání práce, cestování a v neposlední řadě náročnou administrativní činnost. Je pro ni obtížné být stále „v obraze“ a orientovat se ve velkém objemu dostupných informací o klientovi. Někdy pro ni bývá náročné časté cestování v rámci různých projektů. Jako zásadní zátěž vnímá nutnost neustálé práce na motivovanosti klientů. Je třeba je přesvědčovat, že i když se hledání práce aktuálně nedaří, přesto to má smysl. Občas ji vyčerpává přítomnost sdílení neúspěchů s klienty. Náročná je pro ni administrativa, nutnost komunikace s mnoha stranami (klient, zaměstnavatel, rodina, opatrovník, pracovní asistenti, ostatní pracovní konzultanti). Je to náročné na neustálé předávání informací a jejich zapisování.

### 2.1.5.2. Eva

#### Charakteristika:

26let, svobodná, bezdětná, žijící v dlouhodobém partnerském vztahu. Studovala gymnázium a poté VOŠ sociálně právní, obor sociální práce. Následně vystudovala HTF UK, obor sociální pedagogika. Během svých studií obdržela prozatím tituly Bc. a DiS. Motivací pro studium sociálních oborů jí byla dobrovolnické činnosti v nízkoprahovém zařízení pro děti.

#### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo (stávající) - Linka bezpečí, pozice samostatné konzultantky krizové linky II. kategorie. Na tomto pracovišti nyní působí druhým rokem.

#### Sebepojetí:

Slečna Eva uvedla, že je pro ni charakteristická zodpovědnost, spolehlivost, empatie, nesobeckost, pečlivost, někdy až přehnaná. Údajně je na sebe velmi náročná. Označuje se jako přizpůsobivá, lehce manipulovatelná a snadno zneužitelná. Je pro ni obtížné udržovat ve vztazích hranice. Domnívá se, že má velké rezervy v sebepoznání, uvažuje o absolvování sebezkušenostního výcviku. Občas trpí pocity méněcennosti. Označuje se za nekonfliktní, klidnou. Všem se snaží vyjít vstříc. Má ráda pocit jistoty a bezpečí, v některých oblastech by se označila až za upjatou. Na druhou stranu nemá paradoxně ráda stereotyp. Vnímá se jako optimistická, vtipná, přátelská. Má pocit, že jí vždy šlo vše. Škola i práce. Někdy jí vadilo, že může být vnímána jako „příliš aktivní šprt“. V očích druhých byla ale vždy spíše autoritou. Je inteligentní, vždy bývala schopná se vše naučit, na věci se připravit. Tuší v sobě skrytý potenciál. Je typem člověka, který se vše snaží zvládnout sám, spoléhá jen na sebe a od nikoho pomoc neočekává. Často nedokáže vypnout, „pořád jí něco honí“.

#### Spokojenost v zaměstnání:

Klady - práce na Lince bezpečí jí naplňuje, není stereotypní, setkává se s různými stupni emočního zatížení. Oceňuje profesionální nadřazené s praxí a mnoha zkušenostmi. Může se na ně ve všem spolehnout. Pro vedení je charakteristický partnerský přístup, vstřícná komunikace bez náznaku povyšování, velmi otevřená atmosféra s právem bez obav kdykoliv vyjádřit případnou nespokojenost. Kladně hodnotí možnost osobního rozvoje a profesního

růstu. Líbí se jí možnost dalšího vzdělávání v podobě nejrůznějších seminářů a workshopů. Pozitivně vnímá časovou flexibilitu práce. Je ráda, že je její práce oceňována v podobě nejrůznějších bonusů, dáreků apod. Motivací je pro ni i možnost ocenění na nástěnce. Kladně hodnotí možnost probrat své problémy, neboť pracuje pod neustálou intervizí. Při náročném hovoru je vždy někdo k dispozici a nabízí zpětnou vazbu. Funguje také systém kontrolních náslechnů po uplynutí určitého časového období, což jí dodává pocit jistoty, že svou práci odvádí dobře.

Zápory - negativně vnímá nedostatečné finanční ohodnocení. „Témata“ hovorů pro ni bývají náročná na psychiku, občas se jí obtížně komunikuje s uživateli linky. Velmi jí vadí tzv. imitace hovorů, kdy uživatel hledá pouze zábavu, dělá si z konzultanta legraci a zneužívá Linku bezpečí. Nepříjemné pro ni je také to, že pracoviště má daleko od bydliště a pracuje ve stísněném prostředí, kde v létě bývá velké horko. Chybí jí tam například žaluzie a klimatizace.

#### Vize budoucnosti v zaměstnání:

V současné době má slečna Eva v úmyslu v zaměstnání zůstat, ale obává se, že z finančních důvodů, s ohledem na založení rodiny, nebude v budoucnu moci setrvat. Nyní ale tvrdí, že není nic lepšího než sociální práce, protože nabízí široké možnosti a může člověku vždy něco dát. Nepochybuje, že by ji to přestalo naplňovat. Práce s lidmi zabraňuje stereotypu a má pro ni smysl. V zaměstnání by se ráda dále rozvíjela, dosáhla hlubšího sebepoznání. Ráda by absolvovala sebezkušnostní výcvik, aby mohla pomáhat co nejúčelněji a posunula se v hierarchii pracoviště. Chtěla by se také dále vzdělávat. Uvažuje o dálkovém studiu magisterského programu. Co se typu klientů týká, jsou pro ni vyhovující, nemá zájem pracovat s jinou klientelou.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

Slečna Eva uvedla přehnaná očekávání, to, že člověk „spasí“ svět. Pracovník by měl dobře znát cíle organizace a nepřekračovat je, nerozšiřovat je. Jako riziko vidí to, že je člověk neustále v kontaktu se závažnými problémy. Pořád je konfrontován vesměs s negativem. Pracovník se stále zaobírá cizími problémy a leckdy se nedočká ani poděkování či jiného ocenění. Problémy může způsobovat udržení hranic ve vztazích, práce pod nedostatečnou supervizí. Nejistotu může vyvolávat zaměstnání v neziskové organizaci, která se většinou potýká s nedostatkem financí, s nejistotou ohledně získávání grantů atp. Nedostatečné

finanční ohodnocení pracovníků je také velkým problémem. Jako další problém vidí nedostatečný kredit práce v pomáhajících profesích ve společnosti. Je třeba poměrně vysoké erudovanosti, vysokoškolského vzdělání a dalšího soustavného vzdělávání, na pracovníky jsou kladeny velké psychické nároky, a přesto v porovnání s jinými odvětvími je tato oblast veřejností naprosto nedoceňována.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

Slečna Eva jednoznačně uvádí nedostatečné finanční ohodnocení, značnou psychickou zátěž při stálém řešení problémů jiných. Musí být neustále ve střehu a naladěná na potřeby klienta. Stresuje ji, že neví, co se s klientem děje po ukončení hovoru. Netuší, jak „případ dopadl“. Jako zátěž vnímá, když si z ní uživatelé linky dělají legraci nebo jí sprostě nadávají či se linku snaží použít k sexuálnímu uspokojení a ona musí reagovat určitým způsobem a některé reakce potlačovat. Negativně vnímá, že hovor může kdykoliv vypadnout nebo být přerušen. Vnější okolnosti při hovoru jsou nestabilní.

### 2.1.5.3. Jana

#### Charakteristika:

30 let, svobodná, bezdětná, žijící v dlouhodobém partnerské vztahu. Vystudovala SŠ fotografickou. Po SŠ se hlásila na VŠ, obor sociální práce. O studium tohoto charakteru se ucházela celkem šestkrát na různých fakultách i příbuzných oborech, jako jsou sociální či speciální pedagogika. Bohužel nikdy neuspěla. Motivací pro její snahy o studium byla dobrovolnická činnost v ústavu pro tělesně postižené, které se věnovala po 8 let.

#### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo - nácviková kavárna pro mentálně postižené, pozice asistentky tréninkové dílny. Náplň práce byla příprava mentálně postižených klientů na práci v kavárně. Jednalo se o nácvik potřebných dovedností a podporu při jejich získávání. Dále slečna Jana poskytovala konzultace, vytvářela osobní plán klienta, spolupracovala na programu podporovaného zaměstnání. Prvních pár měsíců byla v tomto zaměstnání velmi spokojená. Ve své práci nacházela konečně smysl, měla pocit seberealizace. Výhledově se měl také rozjíždět nový projekt, na jehož tvorbě se podílela, což jí dodávalo chuť do práce. Slečna Jana měla také skvělé vztahy jak se svými kolegy, tak i s vedením organizace. Po změně vedení nastaly problémy. S novou vedoucí organizace měla mnoho neshod. Slečna Jana nemohla na nic otevřeně vyjádřit vlastní názor, neboť týmových supervizí se účastnila i vedoucí. Vyřčené názory zaměstnanců, které se vedoucí nelíbily, nebyly akceptovány. Toto se také následně odrazilo na výši prémie, neboť o nich rozhodovala právě sama vedoucí. Navíc došlo v organizaci ke změně ve vybírání vhodných klientů pro práci v kavárně. Dle slov slečny Jany byli vybíráni i takoví klienti, kteří evidentně nebyli s to práci v kavárně zvládnout. Měla dojem, že pokroky u nově vybraných klientů jsou, i přes maximální osobní investice, zanedbatelné, což pro ni bylo demotivující. Problém slečna Jana viděla také v nově zavedeném systému chodu organizace, kdy jí značnou část pracovní doby zabíralo „papírování“, neboť nová vedoucí na veškerou činnost požadovala vyplňování výkazů. Napjatá atmosféra na pracovišti se odrazila i v jejím vztahu ke klientům. Péče o ně ji unavovala, připadala jí stereotypní a beze smyslu. Od klientů nedostávala adekvátní zpětnou vazbu, což ještě prohlubovalo její apatii.

Výše uvedené pracovní problémy se postupně promítaly i do osobního života. Slečna Jana byla podrážděná a unavená, cítila se stále ve stresu. Začaly jí také padat vlasy a trpěla

nechutenstvím. Neměla náladu na lidi a značně omezila kontakty se svými přáteli. Tento stav naštěstí neměl vliv na její partnerský vztah, ale naopak ho posílil. Dle slov slečny Jany jí byl partner velkou oporou. O svých problémech se slečna Jana pokoušela hovořit s vedoucí, ale ta ji obvinila z toho, že své práci nedává, co si žádá a že se pro ni pravděpodobně nehodí. Jediné, co slečně Janě vedoucí poradila k překonání problémů, bylo navštěvování individuálních supervizí. Slečna Jana tak učinila a bylo jí doporučeno, aby zaměstnání opustila. Slečna Jana z tohoto zaměstnání odešla po dvou letech, když vyvrcholily její spory s vedoucí, neboť od ní po 4 měsíce nedostala osobní ohodnocení. Tehdy se slečna Jana rozhodla, že přestane bojovat s tím, co nemůže sama změnit.

2. pracovní místo (stávající) - nízkoprahový klubu pro děti, pozice koordinátorky dobrovolníků. Náplní její činnosti je nábor dobrovolníků, jejich koordinace a vzdělávání, dále zajišťování chodu mateřského centra a různá administrativní činnost. V pracovním kolektivu se slečna Jana cítí velmi dobře. Oceňuje fakt, že s kolegy i s ředitelem organizace je možné vyříkat si věci na rovinu a na všem se lze dohodnout. Ze strany vedení cítí empatii a velkou podporu. Tým výborně funguje a na supervizích vládne otevřenost a důvěra. Nyní slečna Jana působí v tomto zaměstnání devátý měsíc.

#### Sebepojetí:

Slečna Jana se považuje za zodpovědnou, pečlivou, přesnou a své povinnosti se snaží plnit vždy včas. Dle svých slov je vyrovnaná a motivovaná pro práci. Nepostrádá smysl pro humor a životní nadhled. Po předchozích zkušenostech se naučila „nenosit“ si pracovní problémy domů. Zásadně také nedělá práci za kolegy a striktně si hlídá svůj volný čas. Umí říci „ne“ a v případě potřeby také umí požádat o pomoc. Objeví-li se před ní problém, je velmi paličatá a snaží se ho v rámci možností všemi silami překonat, neboť se těžko smiřuje s tím, že by něco nedokázala. Za svou slabší stránku slečna Jana považuje relativně malou odolnost vůči stresu a sníženou schopnost podání pracovního výkonu tam, kde chybí řád a není určena konkrétní pracovní náplň.

#### Spokojenost v zaměstnání:

Klady - ve stávajícím zaměstnání vnímá kladně zejména to, že si za svou práci zodpovídá, cíl práce je jasně stanoven, avšak záleží pouze na ní, jakým způsobem a kdy ho naplní. Ve své práci má volnost a možnost samostatného rozhodování.



Zápory - prozatím slečna Jana na své práci nenachází žádné zápory.

Vize budoucnosti v zaměstnání:

Slečna Jana je rozhodnuta zůstat v sociální oblasti i v budoucnu. Finanční stránka ji netíží, protože se rozhodla nezakládat rodinu. V současné době je slečna Jana ve svém zaměstnání naprosto spokojená, takže o tom, co bude dál, nijak nepřemýšlí. Chce zkrátka dělat to, co ji baví a doufá, že v budoucnu bude případným pracovním problémům čelit lépe.

Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

Dle slečny Jany mohou být zátěží přehnaná očekávání, s nimiž člověk do práce nastupuje. Problémem také mohou být přílišné nároky na klienty, kteří je následně nejsou schopni zvládnout, z čehož pak může pramenit pocit, že práce nemá smysl, neboť nejsou vidět výsledky. Nepříjemné může být příliš autoritativní vedení, kdy není možné bez obav vyslovit vlastní názor. Zátěží při práci je také přemíra administrativní činnosti a nedostatečné finanční ohodnocení. Překážkou může být neschopnost oddělit osobní sféru od pracovní, neschopnost udržet si své hranice. Ohrožující je také neschopnost říci „ne“ a snaha zvládnout vše sám.

Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

Ve stávajícím zaměstnání slečna Jana prozatím jako zátěž nic nevnímá. Práce ji baví a je spokojená.

#### 2.1.5.4. Adéla

##### Charakteristika:

28 let, svobodná, bezdětná, žijící sama. Po gymnáziu vystudovala na VŠJAK obor andragogika - vzdělávání dospělých. Byl jí udělen titul Mgr. Až po absolvování si slečna Adéla uvědomila, že se personalistice věnovat nechce, protože by jí nevyhovovala kancelářská práce. Své první zaměstnání tedy hledala v sociální sféře.

##### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo - organizace zaměřena na práci s dětmi se syndromem CAN, pozice sociální pracovnice. Náplní práce bylo zajišťování chodu organizace, komunikace s vychovatelkami i dětmi, koordinace. Na tomto pracovišti setrvala pouhé 2 měsíce, neboť dala výpověď ještě ve zkušební době. Důvodem byly finanční potíže organizace, v důsledku čehož zaměstnancům nebyly vyplaceny výplaty. Složitá byla také situace s vedoucí. Ta z pracoviště odešla a bylo na Adéle, aby zajišťovala chod organizace sama s kolegyní. Nevěděly, co dělat. Vše na ně „padalo“. V práci byla Adéla často nucena zůstat přesčas, byla vyčerpaná a stále ve stresu. Objevily se potíže v podobě vyrážky, poruch spánku, psychická únava. Kromě výše uvedeného na slečnu Adélu doléhal téměř hmatatelný smutek dětí umístěných v zařízení. S kolegy si Adéla rozuměla dobře. Jako problém vnímala absenci supervize či pracovních porad. Pracovníkům nebyla věnována žádná péče, což bylo značně frustrující.

2. pracovní místo - OSPOD, pozice terénní sociální pracovnice. Náplní práce byla komunikace s úřady, soudy, šetření v rodinách atd. V tomto zaměstnání pracovala slečna Adéla 2 roky. Na tomto pracovišti se také vyskytly problémy. Týkaly se spolupráce s kolegyněmi. Slečna Adéla měla pocit, že pracovní úkoly jsou rozdělovány nerovnoměrně. „Někdo dělal všechno, někdo nic“. Finanční ohodnocení však bylo pro všechny stejné. Také měla za to, že se rozdělování řídí dle oblíbenosti u vedoucí oddělení. Vedoucí odboru o tom údajně věděl, ale nebyl schopen s tím nic dělat, neboť oddělení v podstatě ovládaly zaměstnankyně, které tam pracovaly po mnoho let a on byl nový. Slečna Adéla se to snažila řešit, ale vedení nijak na její stížnosti nereagovalo. V důsledku velkého objemu práce, nebylo možné stíhat ji včas, z čehož vznikala pro slečnu Adélu značný stres. Byla permanentně naštvaná a podrážděná. Měla zdravotní problémy v podobě vyrážky a poruch spánku. Navíc

neměla podporu své rodiny. Její matka ji stále nabádala, aby raději mlčela a situaci na pracovišti vydržela s tím, že „všude je něco“. Nevyhovovalo jí také množství administrativní práce ani samotné pracovní prostředí. Nakonec měla pocit, že už na pracovišti nemůže dál setrvávat. Jediným východiskem pro ni byl odchod.

3. pracovní místo (stávající) - denní stacionář pro mentálně postižené dospělé, pozice asistentky. Náplní práce je zajišťování volnočasových aktivit pro klienty, práce ve výtvarné a textilní dílně, individuální práce s klienty. Nyní je slečna Adéla v tomto zaměstnání něco přes rok a je zatím v podstatě spokojená. Vyhovuje jí typ klientely. Jedná se údajně o pohodovou práci.

#### Sebepojetí:

Slečna Adéla o sobě tvrdí, že je náladová, což se bohužel promítá i do její práce. Je empatická, dochvilná, občas nesystematická a chaotická. Je schopná podívat se na problémy jinak než ostatní. Nedělá jí problém požádat o pomoc a přijmout ji. Tvrdí, že je schopná naladit se na klienta, je jí vlastní partnerský přístup ke klientům. Dělá jí problémy stanovování hranic a protože bývá zbrklá a nepozorná, tak má problémy také s administrativní činností.

#### Spokojenost v zaměstnání:

Klady - slečnu Adélu baví práce s tímto typem klientů, jsou pohodoví. Vyhovuje jí různorodost práce, možnost tvůrčí činnosti v rámci dílen. Oceňuje, že se s její prací nepojí příliš mnoho administrativy. Je spokojená s týmovou supervizí a s pravidelnými pracovními poradami. Je také ráda, že má možnost se dále vzdělávat a rozvíjet. Zaměstnavatel svým zaměstnancům totiž hradí kurzy dle jejich výběru. Na pracoviště to má blízko a pracovní prostředí je velmi příjemné.

Zápory - pro slečnu Adélu je nejnáročnější spolupráce se zbytkem týmu. Nastoupila za situace, kdy její nové kolegyně byly nejlepšími kamarádkami, takže mezi nimi měla zpočátku problematické postavení. Bylo obtížné získat si jejich důvěru. Spory mezi nimi se týkají toho, jakým způsobem je vhodné přistupovat ke klientům. Na rozdíl od Adély, mají kolegyně přístup spíše „učitelka – dítě“ a ne partnerský. Také přístup vedení není bez problémů. Vedení má údajně pocit, že vše musí dokonale fungovat, nesmějí se vyskytnout problémy, na asistenty je pohlíženo spíše skrz prsty. Nespokojená je také s finančním ohodnocením své práce.

### Vize budoucnosti v zaměstnání:

Slečna Adéla má prozatím v úmyslu na pracovišti setrvat, protože neví, kam jinam by mohla jít. Nemá vyhlídku na nějaký kariérní postup, takže má ale pocit, že změně práce se dříve nebo později nevyhne. Zatím jí práce více dává než bere, má pro ni smysl, ale trápí ji těžká spolupráce s kolegy. Typ klientely jí po předchozích zkušenostech vyhovuje nejvíce. Dovede si představit opuštění sociální sféry, když by ji práce už skutečně vyčerpávala. V tomto případě by ji zajímala práce v oblasti „módy“.

### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

V první řadě slečna Adéla uvedla nedostatečné finanční ohodnocení a také nedostatečné ocenění sociální práce jako takové, v rámci celé společnosti. Zátěží také může být nedostatečná schopnost stanovit si hranice. Vnímá, že je složité oddělení pracovního a soukromého života. Náročný je také stálý kontakt s lidmi, protože vyžaduje neustálé zpracovávání mnoha emocí. Je to náročné na psychickou a emoční stabilitu. Slečna Adéla tvrdí, že je třeba se znát, aby se člověk potom v klientových problémech neztrácel, tudíž jsou velké nároky kladeny na sebepoznání a seberozvoj. Rizikem je častá přítomnost stresu a frustrace z pocitu bezmoci, že není v silách pracovníka klientovi účinně pomoci.

### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

Pro slečnu Adélu jsou největší zátěží vztahy s kolegyněmi. Náročná je pro ni také komunikace s rodiči klientů. Mají na pracovníky velké požadavky, ale zároveň často nejsou schopni plnit smlouvané závazky vůči nim. Negativně hodnotí pomalé PC a nedostatečnou technickou podporu. Problematické je, že například materiál a pomůcky si zaměstnanci musí kupovat sami ve svém volném čase. Jako nadbytečné vnímá zpracovávání individuálních plánů s klienty. Je to vyčerpávající jak pro klienty, tak pracovníky a nevidí v tom valný smysl. Čas by se dal pro klienty využít účelněji. Zátěží je pro slečnu Adélu také obtížná komunikace s kolegy z chráněného bydlení, kteří klienty doprovázejí do dílen. Často se mění a je tedy složité pojmout, zda mají všichni potřebné informace ohledně klientů.

#### 2.1.5.5. Anna

##### Charakteristika:

27 let, svobodná, bezdětná, žijící sama. Vystudovala SŠ veřejnosprávní, následně absolvovala VOŠ, obor sociální pedagogika. Poté absolvovala bakalářský program sociální pedagogika na HTF UK. Během svých studií získala tituly Bc. a DiS. Motivací pro zaměření jejího studia byla dobrovolnická činnost na SŠ.

##### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo (stávající) - centrum sociálních služeb, pozice pečovatelky v domě s pečovatelskou službou. Toto pracoviště je prvním místem slečny Anny a pracuje zde již více než dva roky. Práce ji stále baví a naplňuje, a tak příliš nevnímá, že do ní velmi investuje a bývá pak často značně unavená.

##### Sebepojetí:

Slečna Anna o sobě tvrdí, že optimistická, klidná, trpělivá a empatická. Snaží se stále usmívat a být příjemná. Nedělá jí problém pomalejší tempo klientů, nemá tendence na ně pospíchat. Občas bývá vztahovačná a příliš si „věci bere“. Práci si ráda dělá sama, protože má svůj systém a vše pečlivě naplánováno. Nemá ale problém v případě potřeby požádat kolegy o pomoc. Své problémy si do práce nenosí, avšak od problémů z pracoviště není schopná se v soukromém životě odstříhnout. „Problémoví“ klienti jí nevadí, ráda s nimi hledá možnosti řešení. Protože ji baví překonávat překážky, o to více se náročným klientům věnuje. Problémem pro ni je udržení si odstupů a hranice, velmi těžce nese například úmrtí klienta.

##### Spokojenost v zaměstnání:

Klady - slečna Anna je spokojená s celkovým poskytováním služeb. Domnívá se, že v zařízení kde pracuje, je přístup ke klientům nadstandardní. Neboť má zařízení malou kapacitu, je možný individuální přístup. Oceňuje rozmanitost své práce, protože její součástí je i práce terénní. Vzhledem k tomu, že se klienti často mění, není práce stereotypní. S klienty si ráda povídá, baví ji přímá práce. Kladně hodnotí možnost pravidelných supervizí a návštěv nejrůznějších školení a kurzů. Byla jí nabídnuta nová pozice, takže je ráda, že má možnost někde se posouvat. S vedením si slečna Anna velmi rozumí a oceňuje jeho přístupnost k diskusi a podporující přístup. Líbí se jí také celkové prostředí centra. To, že je mimo město,

že lze trávit čas s klienty i venku na zahradě, kde jsou často pořádány nejrůznější společenské akce.

Zápory - negativně vnímá obtížnou spolupráci s rodinami klientů. Náročná komunikace jí ztěžuje práci. Nelíbí se jí, že vedení nedostatečně hodnotí práci a když, tak si všímá pouze negativ. Zhodnocení pozitiv by pro ni bylo daleko více motivující. Záporně vnímá nedostatek financí s nimiž musí organizace hospodařit. Na osobní úrovni se však finančně nedocenená necítí. Nelíbí se jí vztahy mezi zaměstnanci, neboť většina není upřímná a objevují se pomluvy. Na pracovišti bohužel chybí technické vybavení pro manipulaci s nepohyblivými klienty, což značně ztěžuje práci. Velmi negativně slečna Anna hodnotí nepoměr pracovních sil během týdne a víkendu. O víkendu bývá přítomna pouze jedna pečovatelka na celé oddělení, a tak není na všechny klienty dostatek času.

#### Vize budoucnosti v zaměstnání:

Na tomto pracovišti chce slečna Anna rozhodně zůstat. Vyhovuje jí typ klientely. Tato práce ji velmi naplňuje a má pro ni smysl. O změně by uvažovala jenom v případě, kdy by byla unavená a měla by do práce chodit s odporem. Je si ale jistá, že by se případně jednalo pouze o změnu typu klientů, nikoliv o opuštění sociální oblasti, neboť je to to jediné, čemu se chce věnovat. Naprostou prioritou je pro ni přímá práce s klientem. Má v úmyslu se dále vzdělávat, získávat zkušenosti, zaměřit se na seberozvoj. Jejím snem je založení vlastní organizace zaměřené na pomoc seniorům.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

Jako zásadní zátěž vnímá slečna Anna nedostatečné ocenění sociální práce ze strany veřejnosti. Problémem je také nízké finanční ohodnocení a možná nejistota finančních prostředků v neziskovém sektoru obecně. Rizikem je vysoká emoční zátěž, kdy na sebe člověk bere problémy jiných, musí plnit požadavky klientů, kteří stále něco vyžadují a málokdy je toto plnění v kompetenci pracovníka. Problémem je deprimovanost z toho, že v určitých oblastech klientovi není zkrátka možné pomoci. Nelze klienta „spasit“. Může docházet k setření osobních a pracovních hranic, protože to je těžko oddělitelné. Zátěží tak může být zejména „nošení“ práce domů. Nepříjemné také často bývá, když se pracovník snaží, ale klient není ochoten spolupracovat, je pasivní nebo dokonce pracovníkovu snahu podrývá. Pak hrozí pocity bezmoci.

### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

Slečna Anna se setkává se zátěží fyzickou, protože v důsledku absence technických pomůcek, musí obtížně manipulovat s nepohyblivými klienty. Psychickou zátěží pro ni paradoxně není spolupráce s klienty, ale vztahy s kolegy. Objevují se pomluvy, chybí otevřenost v kolektivu. Velmi ohrožená se slečna Anna cítí, když má službu o víkendy nebo v noci. Je pak totiž na oddělení s klienty sama. Tehdy má stálou obavu, že se může něco stát a ona na to bude sama a nebude si vědět rady. Zátěží také je, že musí myslet na mnoho věcí najednou. Stará se o jídlo, léky a klienti jsou na ní v těchto věcech většinou závislí. Pořád musí sledovat čas, protože každý klient si přeje různé věci v různou dobu. Práci si tak není možné zorganizovat, protože se vše odvíjí od potřeb klientů. Velmi jí také vadí nevyváženost v náročnosti pracovního dne. Rána bývají náročná a v odpoledních hodinách pak není téměř co dělat. Práce není dobře rozložena, je nárazová. Zátěží pro ni je také to, že často o klientovi mívá málo informací než do zařízení přijde. Neví, co se s klientem děje ani po jeho odchodu. Obtížná je pro ni neustálá nutnost předávání informací mezi jednotlivými směnami.

### 2.1.5.6. Dana

#### Charakteristika:

30 let, svobodná, bezdětná, žijící v dlouhodobém partnerském vztahu. Vystudovala SŠ průmyslovou strojírenskou. Poté navštěvovala VOŠ pedagogickou, kdy získala titul DiS. Studovala také HTF UK, obor psychosociální studia, ale v současné době má studium přerušeno. Motivací pro její studium po SŠ byla dobrovolnická činnost s mentálně postiženými.

#### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo - sdružení pro pomoc mentálně postiženým dospělým, pozice výchovného pedagoga. Náplní práce byla činnost vedoucí k osvojení praktických dovedností, zpracovávání individuálních plánů klientů atd. Slečna Dana po roce ze zaměstnání odešla, protože se dostala na VŠ a nebylo možné skloubit školu s prací na plný úvazek. Ovšem odešla by zřejmě i tak, neboť jí naprosto nevyhovovaly finanční podmínky. Byla také unavená, protože musela čelit velmi direktivnímu vedení ze strany paní ředitelky. Zaměstnancům bylo určováno, jakých kurzů se musí účastnit, bez ohledu na jejich skutečný zájem či na použitelnost pro jejich práci. Náročné pro ni byly také odpolední služby, kde byla sama na velké množství klientů, přičemž někteří z nich byli agresivní či trpěli epileptickými záchvaty.

2. pracovní místo - práce v oblasti terciární prevence pro drogově závislé. V tomto zaměstnání pracovala slečna Dana 2 roky. Náplní práce byla výměna materiálu, sjednávání schůzek s odborníky, podpora klientů. Ke konci pracovního poměru zažívala pocity beznaděje, neboť měla dojem, že klienti by se měli více snažit a mít pevnější vůli. Nebavilo ji donekonečna vyměňovat materiál. Ubíjela ji nepřítomnost úspěchů a malá zpětná vazba od klientů. Vadilo jí také nevyhovující zázemí. Pracoviště bylo detašované, takže od vedení nebylo příliš podporováno. Kladně ale hodnotí kvalitní supervizi, bez níž by tam údajně tak dlouho nebyla schopna setrvat a výborný kolektiv spolupracovníků. Poté, co odešla, věděla, že s tímto typem klientů již v budoucnu nechce pracovat.

3. pracovní místo (stávající) - sdružení pro mentálně postižené dospělé, pozice osobní asistentky (posledních 6 měsíců pracuje slečna Dana ve sdružení jako koordinátora osobní asistence). Celkem ve sdružení pracuje 5let.



### Sebepojetí:

Slečna Dana o sobě tvrdí, že je trpělivá, empatická, tolerantní, komunikativní ve všech oblastech (nedělá jí problém otvírat například téma sexuality mentálně postižených) a otevřená. Má ráda dokončené věci, administrativní pořádek a přehlednost. Jde jí organizování konkrétních úkolů. Nyní je už schopna udržovat si hranice a nenosit si práci v hlavě domů. Se zátěží se vyrovnává dobře, ale potřebuje ji konzultovat na supervizích. Pomáhá jí také relaxace v podobě sportovních aktivit, ale také možnost v rámci práce navštěvovat nejruznější kurzy. Snaží se o rozšiřování vědomostí a práci na sobě. Naučila se, že problémy nemusí řešit sama, že účinnější je vnímat i pohled jiných a také přiznává, že se tím částečně zbavuje odpovědnosti. Nesnaží se přebírat životy lidí s postižením do svých rukou. Je si vědoma, že není až tak flexibilní, že by mohla pracovat se všemi, a tak s některými klienty, po domluvě s kolegy, nepracuje.

### Spokojenost v zaměstnání:

Klady - velmi pozitivně slečna Dana hodnotí nedirektivní vedení organizace. Vyhovuje jí partnerský vztah, kdy je možná otevřená komunikace. Nemusí se ostýchat poradit se a přijít s jakýmkoliv problémem. Oceňuje také supervize a intervize. Kolektiv je příjemný, nachází u něj podporu. Líbí se jí možnost seberozvoje prostřednictvím absolvování jí vybraných kurzů. Pro práci ji motivují nejruznější bonusy. Oceňuje, že může pracovat v příjemném a prostorném prostředí.

Zápory - zpočátku slečna Dana do práce velmi investovala. Práci upřednostňovala před vším ostatním a neuměla se od ní odstříhnout ani v soukromí. Toto po čase vedlo k velkému vyčerpání a nechuti naslouchat klientům. Odmítala práci navíc, která jí předtím nevadila. Rozhodla si vzít neplacené volno a od práce si odpočinout při dlouhodobém zahraničním pobytu. Po návratu v práci pokračovala s větším odstupem, náhledem a bez předchozích problémů. Tato zkušenost ji mnoho naučila, takže se z ní stala spíše přednost. Dnes záporně hodnotí pouze nedostatečné finanční ohodnocení své práce.

### Vize budoucnosti v zaměstnání:

Vzhledem k tomu, že se slečně Daně blíží nástup na mateřskou dovolenou, o budoucnosti v zaměstnání příliš nepřemýšlí. Dovede si představit, že by se po čase k práci vrátila, protože práce s mentálně postiženými jí vyhovuje. Také ji ale láká práce s lidmi s psychiatrickým onemocněním nebo by ráda pracovala jako sociální pracovnice a vedla

konkrétní kauzy. Zajímá jí zejména přímá práce s klientem. Slečna Dana si dovede představit, že za určitých okolností by byla schopná věnovat se práci i v jiné než sociální oblasti. Vše prozatím nechává otevřené.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

Slečna Dana jako zátěž vnímá především nízké finanční ohodnocení. Dále značnou psychickou náročnost, zejména časté stresové situace, ale domnívá se, že to je odvislé především od typu vedení a osobnosti konkrétního člověka. Nebezpečná jsou podle ní nesplněná očekávání, kdy pracovník na klienta klade určité nároky a on není schopen naplňovat je podle jeho představ. Dle slečny Dany by měl mít pracovník odstup a nepřetěžovat klienta, nesrovnávat. Je třeba udržet profesionální rovinu.

#### Základní zátěž v práci v pomáhající profesi (osobně):

Jako zátěž při své práci vnímá slečna Dana nefungující dopravu (např. nefungující výtah v metru při cestování s hendikepovaným klientem). Velmi jí vadí neochota klientů ke spolupráci, jejich přílišná životní pasivita a flegmatismus. Je pro ni zatěžující neustálá nutnost klienta motivovat. Ve vztahu ke klientům jí občas bývá nepříjemná nedostatečná hygiena některých z nich či zápach v jejich bytech. Nelíbí se jí také staré počítače a špatné internetové připojení na pracovišti.

### 2.1.5.7. Jan

#### Charakteristika:

29 let, svobodný, bezdětný, žijící sám. Vystudoval střední průmyslovou školu dopravní. Po SŠ absolvoval VOŠ dopravní. Následně uvažoval o dalším studiu, avšak neměl jasnou představu, jakému oboru by se chtěl věnovat. Na doporučení tehdejší partnerky si vybral sociální práci. Rozhodl se studovat bakalářský program zmíněného oboru na VŠ psychosociálních studií. Upřímně ho ale tento obor příliš nezajímal, toužil se spíše vyrovnat své dívce. Studium ho však překvapivě velmi bavilo. Tato škola pro něj byla obdobím sebepoznávání a konečně našel něco, co by ho skutečně naplňovalo. Během svých studií získal pan Jan tituly Bc. a DiS.

#### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo - komunitní chráněné bydlení pro drogově závislé, pozice nočního vychovatele. Zpočátku byl pan Jan prací nadšen, neboť se mu dařilo, výhledově byl také možný kariérní postup. Po nějaké době začal mít problémy se změněným časovým rytmem, neboť průměrně spával 4 hodiny. V důsledku špatné terapeutické práce denních pracovníků se v noci často dostával do velice náročných situací, kdy musel poskytovat krizovou intervenci. Toto v kombinaci se zmíněným nedostatkem spánku vedlo k obrovskému stresu a značné psychické zátěži. Dle pana Jana nemělo pracoviště řád, v týmu velmi špatně fungovala komunikace a nebyla koordinována jeho součinnost. Často měl pocit bezmoci a zbytečnosti, neboť neměl pravomoc sankcionovat porušování „daných“ pravidel klienty a když o prohřešcích informoval spolupracovníka s touto pravomocí, ten většinou nijak nezasáhl. V důsledku tohoto měl četné rozepře s vedoucím pracovníkem komunity a jeho pocit boje s „větrnými mlýny“ byl téměř absolutní.

Pracovní problémy se promítaly do jeho osobního života, měl neshody s rodiči, byl podrážděný. Objevily se také problémy zdravotní. Pan Jan trpěl chronickou bronchitidou, měl oslabenou imunitu. Navíc postupně přestal sportovat, což bylo dříve jeho velkým koníčkem. Nakonec usoudil, že takhle už to dále nejde a z komunity po třech letech odešel s tím, že v budoucnu chce pravděpodobně pracovat s jiným typem klientely.

2. pracovní místo - nízkoprahový klub pro děti od 6 do 12 let, pozice kontaktního pracovníka. Nejprve byl pan Jan novou prací nadšen. Bylo tomu tak zejména proto, že se

jednalo o práci, která nebyla psychicky tak náročná, a také proto, že tuto práci chápal jako určitou „přestupní stanicí“. Přesto se po čase začaly vyskytovat problémy. Práce panu Janovi nepřípadala dostatečně definována, a tak se většinou cítil jako hlídač dětí. Neviděl výsledky své práce a v případě, že klienti přestali do klubu docházet, vnímal negativně, že neví, co se s nimi děje dál. Nejzásadnějším problémem však byl konflikt s romským klientem, který ho obviňoval z toho, že kvůli jeho nástupu musela odejít jeho oblíbená předchozí zaměstnankyně. Dle slov pana Jana s ním chlapec hrál hru „kdo koho vyhodí“. Klient panu Janovi sprostě nadával, plival na něj a on neměl pravomoc zakázat mu vstup do klubu úplně. Pan Jan navíc neměl na pracovišti vhodné podmínky, neboť kontaktní místnost pro práci s klientem nebyla nijak vyčleněna.

Tyto pracovní problémy se promítly i do jeho soukromí. Přestal se věnovat divadlu, vše mu připadalo stereotypní. Po 9 měsících se pan Jan rozhodl odejít kvůli zmíněným pracovním problémům, nedostatečnému finančnímu ohodnocení a také pocitu, že má na kvalifikovanější práci.

V současné době je pan Jan nezaměstnaný, avšak prvním rokem studuje magisterský program fakulty humanitních studií, obor řízení a supervize v sociálních organizacích formou kombinovaného studia a je hlášen na Úřadu práce.

#### Sebepojetí:

Pan Jan je údajně dochvilný, ovšem málokdy své povinnosti plní včas a není příliš pečlivý. Sám sebe označil za nevyrovnaného, ale zátěžovým situacím se nevyhýbá. Pozitivně na nich vnímá možnost dozvědět se o sobě něco nového, učí se jimi. Případné neúspěchy tak nevidí tragicky a je schopen se s nimi relativně dobře vypořádat. Dle svých slov už se naučil říkat „ne“, ale v minulosti s tím měl problémy a leckdy bral práci i za své kolegy. Navíc mu činí obtíže požádat o pomoc, ale je-li mu nabídnuta, přijme ji samozřejmě rád. Relaxovat umí, avšak v současné době už velmi pasivně.

#### Spokojenost v zaměstnání:

V současné době je pan Jan bez zaměstnání.

### Vize budoucnosti v zaměstnání:

Pan Jan by rád setrval v sociální sféře, ale je si vědom, že rozhodne-li se založit rodinu, je možné, že tuto oblast bude muset z finančních důvodů opustit. Jinak by se rád věnoval práci s dětmi a mladistvými v oblasti specifické prevence či personalistice.

### Základní zátěž v práci v pomáhající profesi (obecně):

Pan Jan za největší zátěž považuje neustálý kontakt s lidmi a jejich problémy. Obtížná podle něj je zejména práce s vlastními hranicemi. Stálá přítomnost stresu se může negativně promítat do soukromého života, ale i do somatického zdraví. Za zásadní také považuje nedostatečné finanční ohodnocení a malou prestiž práce v pomáhajících profesích.

### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

Jak už bylo uvedeno, je pan Jan nyní nezaměstnán, ale v předchozích zaměstnáních pro něj bylo problematické zejména udržení hranic. Problémy mu také působilo, když na pracovišti chyběl řád a v týmu nefungovala komunikace. Na svých pracovních místech se bohužel setkával jen se špatně fungující supervizí. Když se pokoušel mluvit o svých negativních pocitech, nebyla jim věnována téměř žádná pozornost. Po svých zkušenostech začal pan Jan daleko více přemýšlet o souvislosti mezi svou psychikou a somatickým zdravím. Uvědomil si, že je třeba více času věnovat zájmové činnosti a naučit se odpočívat. Částečně však získal pocit, že takovýto způsob prožívání pracovních záležitostí je pro sociální práci charakteristický, že to tak zkrátka „chodí“ a je třeba se s tím vyrovnat.

### 2.1.5.8. Hana

#### Charakteristika:

28 let, svobodná, bezdětná, žijící v dlouhodobém partnerském vztahu. Vystudovala gymnázium a následně VOŠ, obor sociální práce. Poté vystudovala ETF UK, obor sociální a pastorační práce. V průběhu jejích studií jí byly tedy uděleny tituly Bc. a DiS. Motivací pro tato studia jí byla dobrovolnická činnost s mentálně postiženými, které se věnovala již od SŠ.

#### Pracovní anamnéza:

1. pracovní místo - občanské sdružení zaměřené na pomoc lidem s roztroušenou sklerózou, pozice sociální pracovnice. Zpočátku slečna Hanu práce bavila. Doufala, že se časem bude moci věnovat sociálnímu poradenství, jak jí bylo slíbeno, tvorbě projektů a naučí se něco nového. Její práce však byla jednotvárná, což ji unavovalo a bylo pro ni stresující. Cítila se nevyužitá a často se nudila. Jako pozitivní a smysluplnou vnímala práci v terénu, kdy docházela za klienty domů a pomáhala jim řešit jejich problémy. Takovéto práce ovšem mnoho nebylo. Navíc klienti byli vybíráni náhodně, takže způsob práce byl nekonceptní a málo efektivní. Snažila se prosadit zavedení dobrovolnictví, aby bylo možno uspokojit více klientů, než zvládla ona sama. Toto se však nesetkalo s větší odezvou ze strany vedení. Nakonec slečna Hana získala pocit, že v organizaci nejde ani tak o skutečné potřeby klientů, jako spíše o peníze a na snahy o modifikaci a zefektivnění práce rezignovala. Nespokojenost slečny Hany narůstala. Nechtěla se jí komunikovat s personálem ani s klienty. Byla neustále podrážděná, což se projevovalo i ve vztahu ke klientům, kteří si tak na ni občas začali stěžovat. Měla pocit, že dělá nekvalifikovanou práci a k ničemu důležitějšímu ji nechtějí pustit. Cítila, jak na tomto místě zakrňuje a nemá prostor k osobnímu růstu.

Negativní pocity se odrazily i mimo pracovní oblast. Slečna Hana byla vyčerpaná. Kvůli své stálé rozladěnosti se s partnerem dostávala do zbytečných konfliktů. O svých problémech na pracovišti doma často hovořila, až měla pocit, že s tím partnera obtěžuje. Po čase se také objevily zdravotní problémy v podobě poruch spánku a časté nemocnosti.

Vztahy na pracovišti nebyly nejlepší. Slečna Hana se cítila kolegy využívána a zdálo se jí, že je jí ukládána práce naprosto neodpovídající její kvalifikaci. O svých negativních pocitech s nimi příliš nehovořila. Bylo jí slíbeno, že dojde k určitým změnám jak po stránce finanční, tak organizační. Z obého bohužel sešlo, a tak slečna Hana usoudila, že situaci již opravdu nejde řešit jinak než odchodem a po 8 měsících toto pracoviště opustila.

2. pracovní místo (stávající) - městský úřad, pozice sociální pracovníce. Náplní její práce jsou terénní šetření, poradenství, účast na soudních řízeních a výchovných komisích atd. Na tomto pracovišti je slečna Hana nyní devátý měsíc.

#### Sebepojetí:

Jako své velké negativum vnímá slečna Hana neschopnost řešit problémy okamžitě. Stále je odkládá, téměř až do doby, kdy mohou mít obrovské následky. Vzhledem k tomu, že povahou je spíše „nervák“ se však v důsledku této neschopnosti převzít odpovědnost dostává do velkého stresu a značně si komplikuje život. Před překážkami, které vyžadují vytrvalost, cílevědomost a vůli často utíká, vzdává se. Díky práci na úřadě však zjistila, že je schopna překážky s překvapivou odhodlaností zvládnout. Nyní pod tlakem není tak paralyzována a v zátěžových situacích se dovede lépe orientovat. Toto poznání jí velmi zvedlo sebevědomí. V důsledku předchozích zkušeností se slečna Hana naučila hlídat si více své hranice. Umí již říkat „ne“ a s žádostí o pomoc nemá problém. Donedávna slečna Hana neuměla relaxovat, ale pomalu se tomu učí. Z pasivní četby či sledování televizoru, přechází ke sportu, neboť poznala, že ten jí spíše pomáhá pročistit si hlavu.

#### Spokojenost v zaměstnání:

Klady - ve stávajícím zaměstnání je slečna Hana velmi spokojená, protože se konečně cítí užitečná. Oceňuje kvalitní spolupráci s týmem, v němž má vždy oporu a může s ním případně sdílet své problémy. Ani s vedením nemá nejmenší potíže. Kladně hodnotí také dobře fungující supervize. Pozitivně na své práci slečna Hana vnímá zejména její rozmanitost a nestereotypnost. Oceňuje také různá školení, která jí dávají možnost naučit se něčemu novému a osobnostně růst. Tím, jak jí práce baví a naplňuje, se cítí celkově aktivnější a znovu jí to vrátilo ztracenou energii. Slečna Hana je spokojena i s finančním ohodnocením své práce.

Zápory - prozatím slečna Hana na pracovišti nevnímá mnoho záporů. Občas je pro ni náročná psychická zátěž, která se váže k práci. Jako ne úplně vhodné by snad označila prostory pracoviště a jeho technické vybavení.

#### Vize budoucnosti v zaměstnání:

Před nástupem na stávající pracoviště měla slečna Hana pocit, že už v sociální oblasti nebude chtít nadále pracovat. Na novém pracovišti ale svůj dojem přehodnotila a nyní by

neměnila. V zaměstnání je naprosto spokojená a zamýšlí v něm setrvat tak dlouho, jak jen to bude možné. O práci na městském úřadě velmi stála, a tak doufá, že vyskytnou-li se nějaké pracovní problémy, bude s to čelit jim co nejlépe a řešit je jiným způsobem než odchodem ze zaměstnání.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

Dle slečny Hany může být pro pracovníka zátěží nedostatečná podpora ze strany rodiny či partnera. Ohrožující může být jednotvárnost práce a také to, když zaměstnanec nemá příležitost rozvíjet se, nemá výhledově možnost kariérního postupu. Stresující může být, když má zaměstnanec pocit, že má na kvalifikovanější a lépe finančně ohodnocenou práci. Problémem může být, když chybí nebo je nekvalitní supervize, ale také když pracovník sám nevěnuje pozornost prevenci syndromu vyhoření, nerelaxuje. Zátěží může být, když si člověk není schopen udržet hranice a říkat „ne“.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

Pro slečnu Hanu je nejnáročnější zvládnutí psychické zátěže. Překážkou jí někdy bývá její povahový rys spočívající v odkládání problémů, kdy se pak do stresových situací dostává svou vinou a leckdy zbytečně. Stává se také, že bývá vystavena konfliktním situacím s klienty, kteří se domnívají, že nejedná vždy v jejich zájmu. Tyto situace však dle svých slov slečna Hana zatím zvládá, neboť o nich hodně mluví s kolegyněmi. Pracovní záležitosti se jí velmi dotýkají, tudíž občas není schopná „nenosit“ si práci domů. Zátěž pro ni představuje také nedostatečná technická vybavenost, která jí sťažuje práci.



## **2.1.6. Interpretace získaných výsledků**

### 2.1.6.1. Interpretace jednotlivých okruhů

K analýze získaných dat jsem použila metodu zachycení dílčích vzorců, kdy byly vyhledávány a zaznamenávány opakující se informace, tj. to, co bylo podobné či dokonce stejné a bylo zároveň uváděno více respondenty. Získané informace od jednotlivých dotazovaných jsou interpretovány vždy v rámci každého okruhu a budou vyhodnoceny ty skutečnosti, které se objevily u více než jednoho respondenta.

#### Pracovní anamnéza:

Celkem 6 dotazovaných se setkala na svém současném či předchozím pracovišti s projevy, které mohou být součástí syndromu vyhoření. Všichni tito jsou však prozatím ve svém stávajícím zaměstnání spokojeni. 2 z respondentů pracují na svém prvním pracovním místě a za vyhořelé se nepovažují. Nicméně i oni jsou ve své práci schopni vysledovat určité rizikové faktory.

#### Sebepojetí:

Za empatické se označilo 5 z celkového počtu respondentů. Stejný počet dotazovaných se považuje za lidi, kteří jsou schopni v případě potřeby požádat o pomoc. 4 členové zkoumané skupiny vnímají překážky pozitivně, nebojí se jich a přijímají je. Stejnému počtu dotazovaných nedělá problém přijmout nabízenou pomoc. Z celkového počtu respondentů 3 rádi poznávají sami sebe a baví je pracovat na sobě. 3 dotazovaní se označili za trpělivé. Stejný počet respondentů hovoří o obtížích při udržování hranic. 3 dotazovaní o sobě tvrdí, že umí relaxovat. Stejnému počtu pak nečiní problém říci „ne“. 2 z celkového počtu respondentů o sobě tvrdí, že jsou systematictí. Stejný počet se vnímá jako plánující. 2 dotazovaní se označili za komunikativní. Stejný počet za zodpovědné. Jako pečliví se vnímají také 2 dotazovaní. Stejný počet se označil za dochvilné. Jako o klidných o sobě hovoří rovněž 2 dotazovaní. Stejný počet se považuje za optimistické. 2 respondenti jsou údajně schopni „nosit“ si práci domů. Stejný počet v sebecharakteristice uvedl, že nedělá práci za kolegy.

### Spokojenost v zaměstnání:

Vzhledem k tomu, že je jeden z dotazovaných v současné době nezaměstnán, je možné hodnotit spokojenost v zaměstnání jen u 7 dotazovaných.

Klady - Pro 5 ze 7 respondentům je kladem možnost učit se novým věcem, osobnostně růst. Stejný počet respondentů za klad označil to, že je jich práce rozmanitá a nestereotypní. 5 dotazovaných oceňuje možnost dalšího vzdělávání v podobě kurzů či workshopů. 4 respondenti si pochvalují možnost sdílení problémů na pracovišti. Rovněž 4 dotazovaní vyjadřují spokojenost s vedením, které je nedirektivní, jeho přístup je spíše partnerský. Stejný počet respondentů oceňuje kvalitu supervize. 3 respondenti označili za klad to, že je baví práce s typem klientů, s nimiž pracují. Stejný počet dotazovaných oceňuje spolupracující prostředí. 3 respondenti kladně hodnotí přátelskou a otevřenou atmosféru na pracovišti. Stejný počet pak oceňuje příjemné pracovní prostředí. 2 respondenti za klad své práce označili možnost profesního růstu. Stejný počet oceňuje možnost svobodně vyjádřit svůj názor či nespokojenost. Pro 2 dotazované je kladem finanční ohodnocení jejich práce. Stejný počet pak oceňuje bonusy. 2 respondenti si pochvalují, že je jejich práce naplňuje.

Zápory - 3 respondenti záporně vnímají nevyhovující prostory a prostředí pracoviště. Stejný počet dotazovaných považuje za zápor absenci adekvátního technického vybavení pracoviště. 3 respondenti jsou nespokojeni s finančním ohodnocením své práce. Pro 2 respondenty je záparem značná psychická zátěž při jejich práci. Pro stejný počet dotazovaných je náročná spolupráce se zbytkem pracovního týmu. 2 respondenti negativně hodnotí přístup vedení.

### Vize budoucnosti v zaměstnání:

6 respondentů má v úmyslu zůstat ve stávajícím zaměstnání. Stejnému počtu vyhovuje typ klientely, s níž pracují. 6 dotazovaných uvedlo, že by rádi setrvali v sociální sféře. 3 respondenti si dokáží, v případě únavy, představit změnu. Stejný počet respondentů si ji dovede představit v případě finančních obtíží.

### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně):

7 dotazovaných uvedlo jako zátěž nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků. Stejný počet vnímá jako náročné udržení hranic v pomáhajících profesích. 4 respondenti uvedli jako zátěž nutnost neustále se zabývat problémy klientů. Pro stejný počet

dotazovaných je zátěží vysoká psychická náročnost práce v pomáhajících profesích. 4 respondenti jako zátěž uvádějí pocity bezmoci, které s prací bývají spojeny. Stejný počet dotazovaných uvedlo jako zátěž nedostatečný kredit práce v pomáhajících profesích ve společnosti. 3 respondenti označili za zátěžový neustálý kontakt s lidmi. Stejný počet respondentů pak jako zátěžovou vnímá téměř neustálou konfrontaci s tím, co se nedaří. 3 dotazovaní uvedli jako zátěž vysoké požadavky na neustálou práci na sobě, na sebepoznání. 3 respondenti označili za zátěžové přehnaná očekávání, představu, že člověk „spasí“ klienty. Stejný počet respondentů chápe jako obecně zátěžové oddělení pracovní sféry od soukromé. 3 dotazovaní vidí jako zátěž téměř neustálou přítomnost stresu. 2 dotazovaní označili za zátěž neschopnost říci „ne“. Stejný počet respondentů jako zátěžovou chápou absenci kvalitní supervize. Stejný počet dotazovaných označil za zátěž finanční nejistotu neziskového sektoru.

#### Základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně):

4 respondenti uvedli, že je pro ně osobně zátěží absence či zastaralost technického vybavení na pracovišti. 3 dotazovaní jako zátěž uvedli nutnost dobré orientace ve velkém množství informací a jejich neustálé předávání. 2 dotazovaní jako zátěž označili nutnost věnovat se mnoha činnostem téměř současně. Stejný počet respondentů považuje za negativní fakt, že neví, co se s klientem děje po ukončení spolupráce. 2 dotazovaní jako zátěž označili nedobré vztahy se zbytkem pracovního týmu. Stejný počet uvedl, že je pro ně zátěží nutnost neustálé práce na motivovanosti klientů. Taktéž 2 respondenti označili jako zátěž značnou psychickou náročnost své práce.

#### 2.1.6.2. Shrnutí

Ukázalo se, že v rámci okruhu „pracovní anamnéza“ 6 dotazovaných uvedlo, že se na některém ze svých předchozích pracovišť setkala s projevy, které mohou provázet syndrom vyhoření. V okruhu „sebepojetí“ se nejvíce dotazovaných označilo za empatické a v případě potřeby schopné požádat o pomoc. V rámci okruhu „spokojenost v zaměstnání“, konkrétně v oblasti jeho kladů, se nejvíce respondentů shodlo, že je pro ně kladem možnost učit se novým věcem, osobnostně růst, ale také na tom, že je jejich práce rozmanitá a nestereotypní a v neposlední řadě, že mají možnost dalšího vzdělávání v podobě kurzů či workshopů. Zároveň někteří mají pocit, že je tlak na jejich další rozvoj příliš velký. V oblasti záporů, pak největší shoda nastala v případě nedostatečného finančního ohodnocení práce dotazovaných,

ale i jejího společenského uznání. Dále byly záporně vnímány nevyhovující prostory a prostředí pracoviště a také absence adekvátního technického vybavení na pracovišti. V rámci okruhu „vize budoucnosti v zaměstnání“ se ukázalo, že většina dotazovaných má v úmyslu pracovat v sociální sféře i v budoucnosti a ve svém stávajícím zaměstnání, se „svým“ typem klientely. V rámci okruhu „základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (obecně)“ se znovu objevilo téma nedostatečného finančního ohodnocení pracovníků, zátěží je i náročnost udržení hranic. V rámci okruhu „základní zátěž v práci v pomáhajících profesích (osobně)“ nastala největší shoda v hodnocení úrovně technického vybavení pracoviště.

Obecně lze říci, že zkoumané respondenty je možné označit za empatické lidi, kteří jsou ochotni pomáhat a zároveň jsou schopni požádat o pomoc. Jsou to lidé, pro něž je kladem mohou-li se v rámci svého zaměstnání učit novým věcem a osobnostně tak růst. Je pro ně důležitá možnost dále se vzdělávat. Nejčastěji jsou nespokojeni s finančním ohodnocením práce a s nevyhovujícím pracovním prostředím. Negativně vnímají také nedostatečné technické vybavení na svých pracovištích. I přes vnímané záporny však tři čtvrtiny dotazovaných hodlají setrvat ve svém zaměstnání i nadále.

#### 2.1.6.3. Interpretace podpůrných a rizikových faktorů

Při analýze získaných dat byly identifikovány významové jednotky, které byly postupně spojovány do kategorií u každého jednotlivého dotazovaného. Pomocí těchto dílčích seznamů témat byl vytvořen jeden celkový seznam, který shrnuje zkušenosti z celé analýzy.

V souladu s cíli výzkumu byly zmapovány faktory, které v souvislosti se syndromem vyhoření uváděli sami respondenti. Pozornost je zaměřena jak na faktory rizikové, tak i na faktory podpůrné.

Ze získaných dat vyplývá, že vyhodnocení faktorů, které by mohly přispět k rozvoji syndromu vyhoření, ale i těch, které v souvislosti se syndromem vyhoření působí pozitivně, je poměrně značné množství a jsou velmi různorodé. Z tohoto důvodu bylo při analýze dat třeba rozlišit určité kategorie, které by napomohly přehlednějšímu utřídění respondenty uváděných faktorů.

Jedná se o kategorie rizikových či podpůrných faktorů, které souvisejí:

- s prací, pracovištěm a jeho podmínkami
- s klienty a s přímou prací s nimi
- s osobností samotného pracovníka

### Rizikové faktory:

Co se kategorie spjaté s prací, pracovištěm a jeho podmínkami týká, k nárůstu nespokojenosti a k rozvoji syndromu vyhoření mohou přispívat složité situace s vedením, zejména pokud je přehnaně direktivní a autoritativní. Není přístupné k jakékoliv diskuzi, a pracovník tak nemá možnost otevřeně vyjádřit svůj názor. Zátěží může být také to, není-li respondentova práce vedením dostatečně hodnocena a oceňována. Rizikovým faktorem může být, když pracovníkům není ze strany vedení věnována náležitá péče a podpora. Negativní pocity může vyvolávat, jsou-li pracovní úkoly rozdělovány mezi jednotlivé pracovníky nerovnoměrným způsobem.

Rizikové mohou být problematické vztahy s kolegy, jako jsou neshody v případě přístupu ke klientům, ve smyslu jeho nejednotnosti. Velkou zátěží může být také napjatá atmosféra na pracovišti, kdy v týmu dobře nefunguje komunikace a spolupracovníci se vzájemně nepodporují.

Dalším rizikovým faktorem je způsob, jakým bývá vnímána práce v pomáhajících profesích obecně. Hodnocení a prestiž této práce je ve společnosti všeobecně nízká. Nízké je pak také její finanční ohodnocení. Z hlediska „peněz“ může být rizikovým faktorem nejistota, která plyne z finanční nejistoty neziskového sektoru jako takového.

V souvislosti s pracovním prostředím může být rizikové, je-li nevyhovující, například je malé, tmavé, ale také není-li dostatečně technicky vybaveno.

Za rizikový je možno označit velký objem práce, kterou tak není v silách pracovníků vykonat včas. S tím souvisí nárůst „přesčasů“, který může vést k vyčerpání. Jako zatěžující je dále vnímána například přemíra administrativní práce nebo práce jednotvárná či velmi časově náročná. Nepříjemná může být i práce, jež je příliš nárazová a náročnost pracovního dne není vyvážená. Za rizikové lze označit, není-li práce definována, nemá-li pracovník jasně stanovenou konkrétní pracovní náplň. Za těchto okolností může pracovník trpět nejistotou ohledně své role na pracovišti. Mezi další rizikové faktory může patřit, pokud na pracovišti chybí řád. Náročná může být práce, která vyžaduje nutnost komunikace s mnoha stranami (klient, rodiče klienta, spolupracující organizace, kolegové atd.).

Frustraci může způsobovat nedostatečné personální zajištění pracoviště. Může být negativně vnímáno to, když pracoviště nenabízí možnost osobního růstu a vyhlídky na případný kariérní postup. Stejně nepříjemně působí, chybí-li či na pracovišti špatně funguje supervize nebo pracovní porady.

Ve vztahu ke kategorii související s přímou prací s klientem mohou k rozvoji syndromu vyhoření přispívat náročný neustálý kontakt s lidmi a jejich závažnými problémy, které na sebe pracovník bere. Nezřídka se dostává do náročných situací, kdy je například nucen poskytovat krizovou intervenci. Základním rizikem je tak vysoká míra psychické zátěže a častá přítomnost stresu.

Zátěžová může být téměř neustálá konfrontace s tím, co se nedaří. Také frustrace z pocitu bezmoci, když u klientů není možné zaznamenat pokroky, což se může objevovat v případech, že má pracovník na klienta příliš velké nároky, je velmi zatěžující. Rizikové může být také to, když pracovník cítí, že není v jeho silách klientovi účinně pomoci.

Problematické může být, pokud pracovník nedostává od svých klientů žádnou zpětnou vazbu, když se například nikdy nedočká jakéhokoliv ocenění. Frustrující může být, neví-li, co se s klienty po ukončení spolupráce děje dál, nemá-li informace o tom, jak „případ dopadl“. Mezi další rizikové faktory je možno zařadit nutnost neustálé práce na motivovanosti klientů ke spolupráci, neboť ta nezřídka bývá nízká. Riziková pak může být komunikace s klienty, náročná na trpělivost či komunikace a práce s klientem agresivním. Negativně může být dále vnímána obtížná spolupráce s rodinami klientů.

V rámci kategorie týkající se osobnosti samotného pracovníka v pomáhajících profesích, je možné definovat rizikové faktory jako jsou přehnaná očekávání či velké osobní investice ve vztahu k práci. Rizikový může být pocit, že má pracovník na kvalifikovanější práci. Pak se mohou objevovat pocity nevyužitosti a omezení rozvoje. Jako zátěž mohou být vnímány náročné požadavky na neustálou sebereflexi a práci sama na sobě. Náročná může být také nutnost poměrně vysoké erudovanosti a celoživotního vzdělávání.

Dalším rizikovým faktorem může být nedostatečně podporující rodina či partner. Rizikové může být to, když sám pracovník nevěnuje pozornost prevenci syndromu vyhoření. Například nerelaxuje, má nedostatek spánku atp.

V souvislosti s osobnostní charakteristikou pracovníka mohou být rizikovými faktory neschopnost stanovení si vlastních hranic, neschopnost oddělení pracovního a soukromého života a následné „nošení“ si práce domů. Problémem může být pracovníkova přehnaná angažovanost, kdy si věci příliš „bere“. Dále také neschopnost říci „ne“ a například brání práci za kolegy. Riziková může být snaha zvládnout vše sám, malá odolnost vůči stresu, neschopnost převzít odpovědnost, neschopnost řešit problémy okamžitě po jejich vzniku či neschopnost plnit své povinnosti včas.

### Podpůrné faktory:

Jak je zřejmé z výsledků výzkumu, podpůrně může působit vhodný přístup vedení. V rámci problematiky syndromu vyhoření může pozitivně působit pokud je vedení nedirektivní, má k pracovníkům spíše partnerský přístup a je nakloněno diskuzi. Pozitivně působí možnost otevřené komunikace a svoboda ve vyjadřování vlastních názorů. Podpůrným faktorem může být zájem a podpora ze strany vedení, vyjádřená například pochvalou či ohodnocením prostřednictvím bonusů, dáreků atp.

Velmi důležité je i to, když má pracovník dobré vztahy také s kolegy a může počítat s jejich podporou a ochotou ke spolupráci.

V neposlední řadě může být jako podpůrný faktor vnímáno příjemné pracovní prostředí.

Rozvoji syndromu vyhoření může zabránit různorodá a nestereotypní práce. Ocenit lze také, je-li práce časově flexibilní. Pozitivně působí i jasné vymezení náplně a cíle práce.

Pozitivně je vnímáno také to, má-li pracovník možnost zapojit se do dalších projektů organizace. Jsou-li pro něj v jeho práci přítomny stále nové výzvy a má-li možnost učit se novým věcem a osobnostně růst. Podpůrným faktorem může být možnost nějakého kariérního postupu a profesního růstu. Pozitivně je chápána možnost absolvování nejrůznějších kurzů či workshopů. Velmi důležitá je i kvalitní supervize a pracovní porady, které umožňují vyjádřit názory a potřeby pracovníků.

Ve vztahu ke kategorii související s přímou prací s klientem nebylo možno u dotazovaných vysledovat žádné faktory, které by na syndrom vyhoření mohly působit pozitivně.

Pro kategorii týkající se osobnosti samotného pracovníka v pomáhajících profesích je možno uvést jako podpůrný faktor, věnuje-li pracovník pozornost prevenci syndromu vyhoření, například v podobě vhodné relaxace nebo zájmové činnosti. Pozitivně může také působit podporující rodina či partner.

Podpůrně může rovněž působit, když si pracovník osvojí schopnosti „nenosit“ si práci domů, říkat „ne“ a naučí-li se požádat o pomoc či ji přijmout, je-li mu nabídnuta.

#### 2.1.6.4. Shrnutí

Zmapování faktorů, které mohou ovlivňovat syndrom vyhoření, ať už v negativním nebo pozitivním smyslu, je velmi náročné. Je tomu tak proto, že se nejedná o faktory, týkající se pouze určité oblasti, ale hned několika zároveň. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že faktory, které mohou ovlivnit rozvoj syndromu vyhoření, lze nalézt jednak v práci a na pracovišti, mohou souviset s klienty a v neposlední řadě s osobností samotného pracovníka v pomáhajících profesích.

V souvislosti s prací, pracovištěm a jeho podmínkami lze za rizikové považovat například problematické vztahy s vedením nebo s kolegy, společností nedostatečně oceňovanou práci v pomáhajících profesích, nevyhovující pracovní prostředí, nevyhovující charakter práce, případně charakter samotného pracoviště. Ve vztahu ke klientům může být riziková především náročná spolupráce s nimi a konfrontace s obtížnými „tématy“, jež přinášejí. Co se pracovníků týká, lze za rizikový označit jejich určitý přístup k práci nebo jejich problematické osobnostní charakteristiky.

Jako podpůrný faktor může působit vhodný přístup vedení k pracovníkům, dobré vztahy s kolegy, příjemné pracovního prostředí či zajímavá, jasně vymezená a nestereotypní práce. Pozitivním faktorem je schopnost změny v přístupu k práci a ochota pracovat na sobě.



## ZÁVĚR

Ze získaných informací od jednotlivých dotazovaných vyplynulo, že syndrom vyhoření existuje, že s ním většina respondentů má osobní zkušenosti. Všichni dotazovaní jsou ve své práci vystaveni mnoha faktorům, které by mohly přispět k jeho rozvoji. Přes tyto skutečnosti je však většina z nich ochotna věnovat se práci v pomáhajících profesích i nadále.

Po zmapování rizikových i podpůrných faktorů se prokázalo, že subjektivní vnímání faktorů ovlivňujících syndrom vyhoření, i když je samozřejmě individuálně variabilní, se shoduje se standardními teoretickými východisky týkajícími se problematiky syndromu vyhoření.

Život člověka je možno přirovnat k ohni. I ten může hořet naplno. Má-li hořet naplno, musí se k tomu vytvořit příznivé podmínky. Má-li hořet naplno stále, musí se na oheň přikládat. Neděje-li se tak, oheň postupně uhasíná, až zhasne docela. Obdobně tomu může být i s člověkem. Také on může hořet, ale stejně tak i vyhořet a to jak fyzicky, tak psychicky. Všechny zdroje sil se mohou vyčerpat. Dojde-li k tomu, setkáváme se se syndromem vyhoření.

Je dobré být si vědom toho, že něco takového jako syndrom vyhoření existuje a je třeba chápat, za jakých okolností k jeho vzniku dochází. Je žádoucí vědět, které lidi a profese tento syndrom nejvíce ohrožuje a jaké jsou jeho počáteční příznaky, aby bylo možno si včas uvědomit, co se děje. Výše uvedeného je třeba tam, kde se to týká člověka osobně, ale i tam, kde jde o někoho blízkého. Je to dobré rozpoznat z toho důvodu, že v tomto stadiu lze ještě něco udělat proto, aby problém zbytečně nenarůstal.

Je třeba věnovat pozornost tomu, co dělat, aby k vyhoření nedošlo. Prevence je důležitá i v případě syndromu vyhoření. Nicméně je třeba vzít v úvahu, že všechny dobře míněné rady jak zabránit vzniku syndromu vyhoření zůstávají jen „na papíře“, pokud člověk nemá zájem je skutečně realizovat nebo pokud nevěří, že by mu mohly pomoci.

## SUMMARY

Man has a feeling, that he is totally failing. With this goes hand in hand emotional indifference and totally physical exhaustion. He doesn't trust in people and instead of interesting in his environment, comes cynism. Prevails feelings of disappointment, hopeless and powerless. Disappears interest in work, miss motivation for another self-education and personal development.

These feelings are typical for, in these days still not often well-known and discussed problem, so called burn-out syndrom.

Paradoxicaly they are the people who are affected by burn-out syndrom taking the job with great enthusiasm and they look for reason of live at work. The most endangered are people, who are working in social sphere.

Because of specialization of my study and future profession I know, that I can be affected by the problem as well. That's why I chose as a theme of my bachelor thesis burn-out syndrom.

Burn-out syndrom often shows frequent absences at workplace, a person shortens time with clients to minimum. He/She despise the clients and make fun from them. Person with burn-out syndrom is in the oposition to environment, because he/she is emotionally, mentally and physically exhausted.

Phases of onset of burn-out syndrom are:

- Enthusiasm - A person is motivated for his/her work, he/she likes it.
- Frustration - Work results don't correspond his/her ideas and he/she percieves his/her clients, colleagues and relatives negatively, he/she gets to conflict situations.
- Apathy - Man is unfriendly, sometimes cynical.
- Burn-out syndrom - Stage of full exhaustion.

Prevention of burn-out syndrom is selfconsciousness, fixation reachable aims, motivation workers, financial value, team work.

Therapy of burn-out syndrom is relaxation, way of life, exercise, supervision as a Balint's group or psychohygiene. As a treatment is recommended holiday, change job or if it's worse stage of burn-out syndrom a psychologist.

Theoretical part of my final work is about common information, as definition of burn-out syndrom is, about phases and symptoms. It's also about prevention and therapy of burn-out syndrom.

The practical part consists of a qualitative research aimed at mapping the problem of burnout in terms of risk and support factors that may be associated with it.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARTKO, D. *Moderní psychohygiena*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1976. ISBN 505-21-826
- BAUMAN, M. *Labyrint říše rozumu*. 1. vyd. Praha: Práce, 1985. ISBN 601-21-875
- GEISSELHART, R., HOFMANN-BURKART, Ch. *Zvítězte nad stresem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1518-X
- HAŠKOVCOVÁ, H. *Thanatologie*. 1. vyd. Praha: Galén, 2000. ISBN 80-7262-034-7
- HAWKINS, P., SHOHEIT, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9
- HENNIG, C., KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6
- KERN, H. *Přehled psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-425-5
- KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0
- NEŠPOR, K. *Tajná zpráva z planety X*. Praha: Sportpropag, 1993.
- PAČESOVÁ, M. *Lékař, pacient a Michael Balint*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-491-8
- POTTEROVÁ, B. A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3
- RABOCH, J. *Psychiatrické minimum*. Praha: Kairos, 2003.
- RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8
- SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9
- SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-369-7
- ŠVARŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 3. vyd. Praha: Slon, 2007. ISBN 978-80-86429-36-6
- VRTIŠKOVÁ, M. *Metody sociální práce*. Praha: VOŠSP, 2003.

