

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIÁLNÍ PRÁCE**

**Petra Štěpánková**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MOŽNOSTI PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ  
U POMÁHAJÍCÍCH PROFESIONÁLŮ PRACUJÍCÍCH  
S DĚTMI**

**POSSIBILITIES OF PREVENTION AGAINST BURN-OUT SYNDROME FOR  
HELPING PROFESSIONALS WORKING WITH CHILDREN**

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Daniela Vodáčková

Oponent bakalářské práce:

Stochov 2009

## **PROHLÁŠENÍ:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

Stochov 9. ledna 2009

.....  
Petra Štěpánková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Daniele Vodáčkové za pomoc a rady při zpracování bakalářské práce a zaměstnancům Základní školy pro zrakově postižené v Praze, kteří se mnou ochotně hovořili o problematice syndromu vyhoření.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b>  | <b>6</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1. BURNOUT – SYNDROM PROFESNÍHO VYHOŘENÍ</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ   | 8         |
| 1.2 PROJEVY SYNDROMU VYHOŘENÍ  | 10        |
| 1.3 OKOLNOSTI, KTERÉ MOHOU VÉST KE VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ  | 12        |
| 1.4 CESTY VEDOUcí K SYNDROMU VYHOŘENÍ  | 13        |
| 1.5 LIDÉ, KTEŘÍ JSOU NEJVÍCE OHROŽENI SYNDROMEM VYHOŘENÍ   | 14        |
| 1.6 FÁZE VÝVOJE SYNDROMU VYHOŘENÍ  | 15        |
| 1.7 PROČ JSOU SYNDROMEM VYHOŘENÍ OHROŽENI PŘÁVĚ POMÁHAJÍCÍ PROFESIONÁLOVÉ?                                     | 15        |
| <b>2. STRES</b>  | <b>17</b> |
| 2.1 DEFINICE STRESU, EUSTRES, DISTRES  | 17        |
| 2.2 VNÍMÁNÍ A HODNOCENÍ STRESU   | 18        |
| 2.3 REAKCE TĚLA NA STRES, STRESORY   | 19        |
| 2.4 STRES A VYHOŘENÍ   | 21        |
| 2.5 PREVENCE STRESU  | 21        |
| <b>3. MOŽNOSTI PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ</b>  | <b>22</b> |
| 3.1 OSOBNÍ OBLAST V PREVENCI SYNDROMU VYHOŘENÍ   | 22        |
| 3.1.1 „JÁ NA PRVNÍM MÍSTĚ“   | 23        |
| 3.1.2 ENERGIE A ODPOČINEK  | 26        |
| 3.1.3 TIME MANAGEMENT  | 28        |
| 3.1.4 VZTAHY   | 35        |
| 3.2 PRACOVNÍ OBLAST V PREVENCI SYNDROMU VYHOŘENÍ   | 37        |
| 3.2.1 SUPERVIZE  | 37        |
| 3.2.2 ORGANIZACE   | 40        |
| 3.3 OCHRANA PROTI SYNDROMU VYHOŘENÍ PODLE PESSO-BOYDEN TYPOLOGIE VÝVOJOVÝCH POTŘEB                             | 42        |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>  | <b>45</b> |
| <b>4. ZNALOSTI A PŘÍSTUP POMÁHAJÍCÍCH PROFESIONÁLŮ PRACUJÍCÍCH S DĚTMI K SYNDROMU VYHOŘENÍ A JEHO PREVENCI</b> | <b>45</b> |
| 4.1 VÝZKUMNÝ CÍL   | 45        |
| 4.2 VÝZKUMNÉ OKRUHY  | 45        |
| 4.3 VÝZKUMNÝ VZOREK  | 45        |
| 4.4 METODA VÝZKUMU   | 47        |
| 4.5 SBĚR DAT   | 48        |
| 4.6 ANALÝZA OBSAHU ZJIŠTĚNÝCH DAT  | 48        |
| 4.6.1 SYNDROM VYHOŘENÍ   | 48        |
| 4.6.2 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ V OSOBNÍ OBLASTI  | 52        |
| 4.6.3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ V ZAMĚSTNÁNÍ  | 54        |
| 4.7 ZÁVĚRY VÝZKUMU   | 59        |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>ZÁVĚR</b>                     | <b>61</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> | <b>62</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK</b>            | <b>64</b> |
| <b>SHRNUTÍ</b>                   | <b>65</b> |
| <b>SUMMARY</b>                   | <b>66</b> |

## Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma syndrom vyhoření a jeho prevence. Toto téma mě zaujalo během přednášek ve škole a také na praxích, kde jsem se s ním často setkávala. Zajímalo mě, co se stane, že se z nadšených a odhodlaných pomáhajících profesionálů stanou skleslí, negativní, vyhořelí lidé, kteří svou práci nedělají rádi. Ještě více mě však zajímalo, zda je možné se proti syndromu vyhoření aktivně bránit. Zda je možné nevyhořet a co pro to každý z nás může udělat.

Tato práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část seznamuje v první kapitole čtenáře s pojmem syndromu vyhoření, projevy tohoto syndromu, okolnostmi, které k němu mohou vést a dalšími informacemi, které se syndromu vyhoření týkají.

Druhá kapitola je věnována stresu, který může ke vzniku syndromu vyhoření velkou měrou přispívat.

Třetí kapitola je věnována samotné prevenci syndromu vyhoření. Tato kapitola je rozdělena na prevenci v osobní oblasti - jak se proti vyhoření může bránit každý z nás a prevenci v pracovní oblasti - jakou roli v prevenci syndromu vyhoření hraje organizace, ve které člověk pracuje.

Cílem praktické části práce byla snaha zjistit, co pomáhající profesionálové o syndromu vyhoření a jeho prevenci vědí. Zaměřila jsem se na pedagogické pracovníky Základní školy pro zrakově postižené v Praze, neboť jsem zde pracovala a práce s dětmi je mi blízká.

Byla bych velmi ráda, kdyby tato práce aspoň z části přispěla k rozšíření znalostí o syndromu vyhoření a jeho prevenci.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Burnout – syndrom profesního vyhoření

Pokud zapálíte oba konce svíčky,  
získáte tím dvakrát více světla.  
Svíčka však zároveň dvakrát rychleji vyhoří.  
(Rush D. Myron)

Již více než třicet let se psychologové zabývají stavy celkového, především psychického vyčerpání, které velmi výrazně ovlivňuje nejen náš pracovní, ale i soukromý život.

Termín burnout byl poprvé v literatuře uveden Hendrichem Freudenbergerem v jeho práci publikované v časopise Journal of Social Issues v roce 1974. Autor byl inspirován knihou Grahama Greena – A Burn Out Case (Případ vyhoření). Tato kniha pojednává o životě nadějného architekta, který se pouštěl s velkým nadšením do realizace odvážných projektů. Setkával se však s velkým nepochopením a překážkami, které vedly až k tomu, že se veškerých svých plánů vzdal. Fenomén celkového vyčerpání (tělesného, psychického i duchovního) se však objevuje již mnohem dříve. Setkáváme se s ním již v bibli např. v příběhu o prorokovi Eliášovi nebo v řecké báji o Sysifovi.

Termín burnout byl původně používán pro označení stavu lidí, kteří zcela propadli alkoholu a ztratili o vše ostatní zájem, později se tento termín začal používat i pro toxikomany a pro lidi, kteří nemysleli na nic jiného než na svou práci (dnes je pro ně používán termín workoholici).

Od doby, kdy H. Freudenberger termín burnout použil a zjistilo se, že tento jev trápí mnoho lidí, mu byla věnována značná pozornost a objevilo se velké množství odborných článků a knih. V současné době je tomuto jevu věnována stále větší pozornost i u nás.

Anglické slovo „to burn“ v překladu znamená hořet, ve spojení „burn out“ pak dohořet, vyhořet, vyhasnout. Od toho je také odvozen český název vyhoření. Pro výraz vyhoření se v české literatuře používají také synonyma vyhaslost, vyprahlost nebo vypálení.

Významná autorská dvojice Ayala Pinesová a Elliot Aronson (1988) o jevu vyhoření říkají: „Vyhoření je formálně definováno a subjektivně prožíváno jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné.“ Jmenovaná dvojice jednotlivé druhy vyčerpání dále definuje. „Fyzické vyčerpání je definováno výrazným snížením energie, chronickou únavou a celkovou slabostí. Emocionální vyčerpání je charakterizováno pocitem beznaděje a představou, že člověku není pomoci, že je chycen do pastí. Mentální vyčerpání je definováno negativním postojem člověka k sobě samému a k práci, negativním postojem ke světu (životu) vůbec.“<sup>1</sup>

Syndrom vyhoření může potkat každého člověka, který pro svou práci hoří. To znamená, že je pro ni nadšený, vysoce motivovaný. Svou práci nepovažuje jen za zdroj příjmů, ale je pro něj zajímavá, podnětná, smysluplná, přináší mu pocit uspokojení, seberealizace, pocit toho, že je v určité oblasti opravdovým profesionálem. Zároveň je tato práce emocionálně velmi náročná a vyčerpávající. Každý takový člověk se může s vyhořením setkat. Lidé pracující v určitých profesích jsou však syndromem vyhoření ohroženi více než ostatní. Jedná se především o tzv. pomáhající profesionály. „Syndrom vyhoření patří nevyhnutelně k pomáhajícím profesím, prakticky každý pracovník má po určité době některé jeho projevy. Nespecifickou, obecnou příčinou jeho vzniku jsou zvláštní nároky, jež na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi.“<sup>2</sup>

Syndrom vyhoření může být na jedné straně velmi bolestivou a tíživou zkušeností, kterou je však možné překonat. Může se dokonce stát prvním krokem ke zlepšení povědomí o tom, kým jsme. Může se stát počátkem důležitých životních změn, našeho osobního růstu a spokojeného a vyrovnaného života.

## 1.1 Definice syndromu vyhoření

Od roku 1974 vznikla řada definic, které se pokoušejí zachytit a vysvětlit podstatu tohoto jevu. Někteří autoři hovoří o syndromu vyhoření výhradně v souvislosti se zaměstnáním (Matoušek, Kebza, Šolcová, Tošnerovi), jiní autoři posunují jeho hranice i do soukromí (Rush, Vollmerová).

---

<sup>1</sup> Pinesová, Aronson in Křivohlavý, 2003, s. 116

<sup>2</sup> Matoušek, Hartl in Matoušek a kol., 2003, s. 55



Matoušek definuje syndrom vyhoření jako: „Soubor příznaků vyskytujících se u pracovníků pomáhajících profesí odvozený z dlouhodobé nekompenzované zátěže, kterou přináší práce s lidmi. Je to stav psychického, někdy i celkového vyčerpání doprovázený pocity beznaděje, obavami, případně i zlostí. Pracovní motivace klesá, výkon se zhoršuje, klesá i sebevědomí. V chování ke klientům je patrný zvětšující se odstup, důraz na pravidla a disciplínu, na formální stránky programů, na racionalitu, někdy i vysloveně odmítavé nebo negativní postoje.“<sup>3</sup>

Tošnerovi popisují syndrom vyhoření jako: „duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života.“<sup>4</sup>

Podle Freudembergera je syndrom vyhoření „konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).“<sup>5</sup>

Jako o „druhu stresu a emocionální únavy, frustrace a vyčerpání, k nimž dochází v důsledku toho, že sled (nebo souhrn) určitých událostí týkajících se vztahu, poslání, životního stylu nebo zaměstnání dotyčného jedince nepřinese očekávané výsledky,“<sup>6</sup> hovoří o syndromu vyhoření Rush.

Vollmerová označuje termínem vyprahlost: „psychický syndrom, tedy stav, jež vesměs postihuje kdysi idealistické, velice motivované a angažované osoby, které v důsledku velkého pracovního nebo soukromého zatížení, případně obojího, časem vyprahli.“<sup>7</sup>

Většina českých autorů vychází při definování syndromu vyhoření z děl zahraničních autorů. Jako příklad jsem uvedla několik definic, které se mi zdají být nejvýstižnější.

---

<sup>3</sup> Matoušek, 2003, s. 263

<sup>4</sup> Tošnerovi, 2002, s. 4

<sup>5</sup> Freudemberger, in Křivohlavý, 1998, s. 49

<sup>6</sup> Rush, 2003, s. 7

<sup>7</sup> Vollmerová, 1998, s. 9

Většina definic syndromu vyhoření se shoduje v následujících bodech:<sup>8</sup>

1. „Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání.
2. Vyskytuje se zvláště u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně práci s lidmi.
3. Tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.
4. Klíčovou složkou syndromu vyhoření je zřejmě emoční a kognitivní vyčerpání a „opotrebení“ a často i celková únava.
5. Všechny hlavní složky tohoto syndromu vyplývají z chronického stresu.“

## 1.2 Projevy syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření se projevuje třemi skupinami příznaků. Jedná se o příznaky v oblasti psychické, tělesné a v oblasti sociálních vztahů. Vyhoření se objevuje jako plíživé psychické vyčerpání, jako dlouhodobé působení stresujících podnětů. Během jeho vývoje se mění vztah člověka k sobě samému i k pracovní činnosti. Důsledky se dostávají postupně. Počáteční nadšení pro práci, uspokojení z prvních úspěchů, nadšení ze seberealizace v povolání se postupně vytrácí. Dochází ke střetu s realitou, která bývá velice často odlišná od představ, se kterými člověk do zaměstnání nastoupil. Vztah k pracovní činnosti, dříve oblíbené, která často byla smyslem života, se mění a stává se negativním, je provázen pocitem marnosti a zklamání. Mění se i profesionální chování, vytrácí se zájem o osoby, kterým má být poskytována služba, jejich problémy začínají obtěžovat, jsou odbývány ironickými poznámkami. Objevuje se podrážděnost, střídaná skleslostí, dostavuje se ztráta sebedůvěry a pocit vnitřní prázdnoty. Ve vztahu k původní profesi a většině s ní souvisejících činností se objevují nepřátelské postoje, úzkost, lhostejnost. Vztah k sobě samému je charakterizován tendencí ke sníženému sebevědomí, k negativnímu smýšlení o sobě, zejména pokud jde o pracovní kompetence. Lidé trpící vyhořením mají často pocit profesního neúspěchu.

„Mezi projevy syndromu vyhoření v psychické oblasti patří pocit, že dlouhé a namáhavé úsilí o něco již trvá nadměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná. Výrazný je pocit celkového vyčerpání.

---

<sup>8</sup> Kebza, Šolcová, 2003, s. 7

V duševní oblasti se jedná především o vyčerpání emocionální, dále pak vyčerpání v oblasti kognitivní s výrazným poklesem až ztrátou motivace. Dochází k utlumení celkové aktivity, ale zvláště k redukci spontaneity, kreativity, iniciativy a invence (vynalézavosti). Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, tíživě je prožívána marnost vynaloženého úsilí a jeho nízká smysluplnost. Objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti až bezcennosti. Projevuje se negativismus, cynismus a hostilita ve vztahu k osobám, které jsou součástí profesionální práce s lidmi. Klesá zájem o témata související s profesí, často je též negativně hodnocena instituce, v níž byla až dosud profese vykonávána. Patrná je také sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání. Činnosti jsou redukovány na rutinní postupy, užívání stereotypních frází a klišé.

Ve fyzické oblasti je patrný stav celkové únavy organismu, apatie, ochablosti, rychlá unavitelnost, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení. Objevují se také vegetativní obtíže: bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací obtíže a poruchy, bolesti hlavy, poruchy krevního tlaku, poruchy spánku, bolesti ve svalech, přetrvávající celková tenze. Zvyšuje se riziko závislostí všeho druhu.

V oblasti sociálních vztahů je patrný celkový útlum, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob. Výrazná je také tendence redukovat kontakt s klienty, často i kolegy a všemi osobami, majícími vztah k profesi. Zjevná je i nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí. Typická je nízká míra empatie. Dochází k postupnému narůstání konfliktů (většinou však nikoli v důsledku jejich aktivního vyvolávání, ale spíše v důsledku nezájmu, lhostejnosti a sociální apatie ve vztahu k okolí).<sup>9</sup>

Pro pomáhající profesionály jsou typické tyto příznaky syndromu vyhoření:<sup>10</sup>

1. „neangažovaný vztah ke klientům, snaha vyhýbat se intenzivním a delším kontaktům s nimi, klient se v očích pracovníka mění v „případ“;
2. lpění na standardních a zavedených postupech, ztráta citlivosti pro potřeby klientů, ztráta schopnosti tvořivě přistupovat k práci;

---

<sup>9</sup> Dle Kebza, Šolcová, 2003, s. 9

<sup>10</sup> Matoušek, Hartl, in Matoušek a kol., 2003, s. 56

3. práci je věnováno nutné minimum energie, pracovník se výrazně víc než v práci angažuje v mimopracovních aktivitách;
4. preference administrativních činností a činností směřujících ven z vlastní instituce před činnostmi vyžadujícími kontakt s klienty;
5. důraz na pracovní pozici, služební postup, formální pravomoci, mzdu a jiné výhody plynoucí ze zaměstnání;
6. v úvahách o účinnosti služby, případně i o budoucnosti klientů převládá skepse;
7. časté pracovní neschopnosti;
8. omezování komunikace s kolegy, konflikty;
9. pocity depersonalizace, vyčerpání;
10. pocit profesního neúspěchu;
11. pocit ztráty smyslu“.

### **1.3 Okolnosti, které mohou vést ke vzniku syndromu vyhoření**

Syndrom vyhoření je vždy výsledkem působení podmínek, které svým zaměstnancům k jejich práci vytváří organizace, ve které pracují, a subjektivních očekávání pracovníka. Práce pomáhajících profesionálů vyžaduje vysoké nasazení, odpovědnost a představuje značnou psychickou i fyzickou zátěž. Zároveň je pro ni příznačné nízké platové ohodnocení a malá prestiž.

Mezi okolnosti, které mohou vést k syndromu vyhoření patří stres (především distres). Termínem distres rozumíme emočně negativně hodnocený stres. Pojem stres není totéž co syndrom vyhoření. Stres může i nemusí k vyhoření vést. K vyhoření může vést také frustrace, tedy neuspokojení našich potřeb a očekávání. Lidé, kteří pro svou práci hoří, s ní mají často spojeny dvě hlavní potřeby. První potřebou je potřeba povědomí smysluplnosti života. Lidé, kteří cítí, že jejich práce přestává mít smysl, snadněji vyhoří. Druhou potřebou je potřeba společenského uznání – respektu. Každý z nás, i když v jiné míře, potřebuje zažít pocit, že si ho lidé váží pro to, co dělá, že je ve svém oboru specialistou. Ocenění je velmi důležité pro všechny lidi ve všech oblastech jejich působení. Pokud se nám tohoto ocenění v zaměstnání nedostává, pokud se nám zdá, že všechno co děláme, je bráno jako samozřejmost, či dokonce přehlíženo, jsme ohroženi syndromem vyhoření. Důležitou roli hrají také negativní vztahy mezi lidmi. Většina lidí

potřebuje ke svému spokojenému životu kladné vztahy v rodině, na pracovišti, mezi přáteli. Pokud jsou někde vztahy narušené, vede to k nespokojenosti, která spolu s dalšími faktory může vést až k syndromu vyhoření. S tím souvisí také přílišná emocionální zátěž. V neposlední řadě k vyhoření přispívají i špatné pracovní podmínky a špatná příprava na budoucí povolání. “Týmy a organizace jsou ohroženy vyhořením, pokud ignorují dva základní rizikové faktory. Prvním je nedostatek vnitřní struktury organizace, nevymezení kompetencí pracovníků, nevyváženost jejich práv a povinností. Druhým faktorem je nedostatek uznání pracovníkům.”<sup>11</sup> Mezi další faktory, které mohou vést ke vzniku bezmoci v zaměstnání patří: „nejasnost profesionální role, nesplnitelnost a neslučitelnost pracovních úkolů, přemíra úkolů, neadekvátní finanční ohodnocení, úkoly přesahující schopnosti a nebo kvalifikaci pracovníka, kritika a absence ocenění“<sup>12</sup>, není věnována pozornost potřebám zaměstnanců, chybí supervize, kde vládne nepřívznivá, soupeřivá atmosféra, neexistují plány osobního rozvoje, noví členové nejsou zacvičeni zkušeným personálem a nemají možnost poradit se s někým kompetentním o problémech, na které během své práce narazili.

## 1.4 Cesty vedoucí k syndromu vyhoření

Žádný člověk nevyhoří během jediného dne. Vyhoření předchází cesta, která k němu vede. Kopřiva popisuje tři cesty, které mohou k syndromu vyhoření vést<sup>13</sup>. První cestu nazývá autor ztráta ideálů. Člověk, který pro svou práci hoří, může také vyhořet. Na počátku této je velké nadšení. Člověk se na svou práci těší, má velké plány. Myslí si, že může změnit svět a všem pomoci. Svou práci považuje za smysluplnou. Během času se však začnou objevovat potíže. Cíle se nedaří uskutečňovat, některé se ukáží jako nedosažitelné. Svět se mění jen velmi pomalu. Člověk zažívá bezmoc, která jde ruku v ruce se ztrátou motivace. Postupně práce přestává mít smysl.

Druhou cestou je workoholismus. V případě workoholismu hovoříme o závislosti na náročné a dlouhotrvající práci spojené s neschopností relaxovat. Na počátku jsou vysoce výkonní a cílevědomí lidé, kteří jsou velmi schopní, kteří však zároveň mají tendenci se přepínat, čímž riskují emocionální a fyzickou vyčerpanost. Tito lidé neumějí přibrzdit,

---

<sup>11</sup> Lucká, Koblí, in Vodáčková, 2002, s. 175

<sup>12</sup> Lucká, Koblí, in Vodáčková, 2002, s. 175

<sup>13</sup> volně dle Kopřiva, 2000, s. 101 - 102

nejsou zvyklí udržovat v životě rovnováhu. Myslí si, že všechno zvládnou, že nepotřebují odpočívat.

Třetí cesta je označována jako teror příležitostí. Vyhořet mohou i vysoce aktivní lidé, kteří ve všem vidí příležitost a šanci, kterou je třeba využít. Mají tak před sebou nekonečné množství úkolů, které stále narůstá. S každým dokončeným úkolem se objeví pět dalších, kterými je možné navázat. Nakonec se tito lidé topí v množství započatých úkolů, které nemohou díky nedostatku času a energie dotáhnout do konce. Neschopnost slevit pak po čase může skončit syndromem vyhoření.

## **1.5 Lidé, kteří jsou nejvíce ohroženi syndromem vyhoření**

Každý člověk může vyhořet. Někteří lidé jsou však vyhořením ohroženi více, než jiní. Jedná se zejména o:<sup>14</sup>

- „člověka, který byl zprvu velice nadšen tím, co dělal (prožíval, tvořil, řídil atp.), avšak časem u něho toto vnitřní zanícení ochablo,
- člověka, který na sebe neustále klade příliš vysoké požadavky (např. ve studiu, práci, tvorbě, sportu, organizování),
- člověka, který pracuje nad úroveň své kapacity (kompetence, schopnosti, dovednosti atp.),
- člověka původně nejvýkonnějšího a nejproduktivnějšího (mimořádně tvořivého atp.),
- člověka původně nejodpovědnějšího a nejpečlivějšího,
- u původně vynikajícího perfekcionisty, který se snažil vše dělat co nejpřesněji (nejlépe),
- člověka, který by mohl být zařazen mezi tzv. workholiky,
- člověka, který neúspěch prožívá jako osobní porážku,
- člověka, který není sto vymanit se ze spárů neustále se zvyšujících nároků na něho kladených,
- člověka, který není sto přiměřeně si odpočinout, relaxovat, rekreovat, regenerovat svou energii apod.,
- člověka, který žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech“.

---

<sup>14</sup> Křivohlavý, 2001, s. 115

## 1.6 Fáze vývoje syndromu vyhoření

Proces, který končí vyhořením, většinou trvá delší dobu. Probíhá v několika fázích, které mohou být různě dlouhé<sup>15</sup>. „První fází je nadšení (vysoké ideály, vysoká angažovanost), následuje fáze stagnace (ideály se nedaří realizovat, mění se jejich zaměření, požadavky klientů, jejich příbuzných, či zaměstnavatele začínají obtěžovat). Po fázi stagnace se dostavuje fáze frustrace (pracovník vnímá klienta negativně, práce pro něj představuje velké zklamání). Čtvrtou fází nazýváme apatie (mezi pracovníkem a klientem vládne nepřátelství, pracovník se vyhýbá odborným rozhovorům s kolegy a jakýmkoli profesním aktivitám). Poslední fází je syndrom vyhoření (stádium úplného vyčerpání, ztráta smyslu práce, cynismus, odosobnění, odcizení)“.

Pokud se pracovník dostane až do fáze vyhoření, jedná se bezesporu o velmi složitou situaci, která však není neřešitelná. Můžeme ji dokonce pokládat za šanci, jak si svůj život uspořádat jinak, lépe.

## 1.7 Proč jsou syndromem vyhoření ohroženi právě pomáhající profesionálové?

Mezi pomáhající profesionály patří především zdravotníci, psychologové a psychoterapeuti, sociální pracovníci, pedagogičtí pracovníci, policisté, vysokoškoláci nastupující do zaměstnání. Pomáhající profese je dennodenním střetáváním se s emocionálně náročnými, zátěžovými situacemi. Navíc tyto profese kladou na pracovníky specifické a velmi vysoké nároky, mezi které patří:<sup>16</sup> psychická a fyzická zdatnost - pracovník by měl pečovat o své psychické a fyzické zdraví, udržovat si tělesnou i duševní kondici. Intelligence - pomáhající profesionál by měl být inteligentní, zajímat se o novinky, které se v jeho profesi objevují, celý život se vzdělávat. Na vysoké úrovni by měl mít také sociální a emoční dovednosti. Pracovník by měl být pro klienty přitažlivý, nejen svým vzhledem, ale především svou odborností, chováním a jednáním. Dále by měl být důvěryhodný, diskrétní, spolehlivý, snažit se klientovi porozumět a věnovat se mu. Důvěryhodnost vyplývá z fyzického vzhledu, pověsti,

---

<sup>15</sup> Hennig, Keller, 1996, s. 17

<sup>16</sup> volně dle Matoušek a kol., 2003, s. 52 - 54

pracovní role a chování pracovníka. Nezbytnou dovedností všech pomáhajících profesionálů je umění komunikovat s lidmi. Díky této schopnosti můžeme navázat vztah s klientem a pomoci mu s řešením jeho problému. Komunikační dovednosti jsou nezbytné i v jednání s úřady a jinými subjekty, se kterými se pomáhající profesionál setkává. Velmi důležitou součástí komunikace u pomáhajících profesionálů je naslouchání. Významnou úlohu hraje také empatie. Empatii můžeme označit jako vcítění se do citového stavu druhé osoby, jakési spoluprožívání tohoto stavu, ovšem v zeslabené míře. Empatie nám pomáhá porozumět a vcítit se do pocitů a jednání druhých lidí. Tato schopnost je pro pomáhající profesionály nezbytnou, ale také velmi ohrožující dovedností. Odpovědnost. Na pomáhající profesionály pracujícími s dětmi je kladen ještě další požadavek, kterým je odpovědnost za svěřené děti.

Požadavky kladené na pomáhající profesionály profesí, společností i klienty jsou velmi vysoké. Navíc tyto profese jsou často finančně nepřilíš dobře ohodnoceny a některé se netěší ani příliš vysoké společenské prestiži. Pracovníci jsou často přetíženi množstvím klientů, o které se starají, nemají pro svou práci vhodné podmínky, často nejsou ze školy dobře připraveni na své nové zaměstnání. Stresující může být také skutečnost, kdy se pomáhající profesionálové s klienty setkávají jen v určitém úseku jejich života. Pokud splní svůj „úkol“, předají klienta dál a už se nedozvědí, zda se klientova situace vyřešila, „jak to s ním dopadlo“. Spolu s velkou emocionální zátěží, kterou práce s lidmi představuje a díky dalším nepříznivým okolnostem mohou proto pomáhající profesionálové snadno vyhořet.



## 2. Stres

Slovo stres je dnes velmi často používaným pojmem a každý z nás ho určitě občas také používá a více či méně často i prožívá. Je to dáno tím, že se v našem životě setkáváme s různými podněty a požadavky, které na nás působí a tím ovlivňují naši tělesnou i duševní rovnováhu.

### 2.1 Definice stresu, eustres, distres

Pojem stres byl zaveden v roce 1950 vědcem Hansem Selyem v oblasti biologie. Původně pochází toto slovo z materiállového zkušebnictví a znamená napětí, pnutí, deformace v důsledku mechanického zatížení. Hans Selye rozuměl pod pojmem stres něco podobného: zátěž, které jsou denně vystavovány živé organismy v důsledku hluku, spěchu, frustrace, bolesti, tj. také napínání, ohýbání a přizpůsobování, kterými vzniká duševní a fyzický tlak.

Vágnerová definuje stres jako: „stav nadměrného zatížení či ohrožení.“<sup>17</sup> Matoušek termínem stres rozumí: „stav člověka vyvolaný jakýmkoli vnějším vlivem (stresorem), k jehož zvládnutí nemá podle svého mínění dostatečnou funkční kapacitu. Stresorem je proto nejen sám vnější podnět, ale i očekávání, že takový podnět člověk nezvládne.“<sup>18</sup>

Pokud hovoříme o stresu, máme často na mysli jeho negativní pojetí. V tomto případě se jedná o tzv. distres, tedy negativně působící stres, který představuje pro organismus nadlimitní zátěž. „Distres způsobuje, že se organismu daří stále řidčeji a s větším úsilím obnovovat rovnováhu mezi napětím a uvolněním. Jako důsledek se pak objevují somatické i psychické problémy.“<sup>19</sup>

Stres však není jen škodlivý. Určitá míra stresu je pro náš život dokonce nezbytná. Stres ve smyslu napětí, připravenosti, aktivity, nám pomáhá k tomu, abychom lépe zvládali své úkoly a povinnosti a byli kreativnější. Tento pozitivní stres označujeme pojmem eustres. Kde však leží hranice mezi pozitivním a negativním stresem? Stresování se

---

<sup>17</sup> Vágnerová, 2004, s. 50

<sup>18</sup> Matoušek, 2003, s. 228

<sup>19</sup> Selye, in Hennig a Keller, 1996, s. 15

cítíme pokud: „vnímáme konkrétní vnější situaci jako namáhavou; napětí trvá déle; pokud se od určitého bodu cítíme přetížení.“<sup>20</sup>

### **Charakteristické znaky stresových situací**

Negativně prožívaná stresová situace se vyznačuje těmito znaky:

1. „Pocit neovlivnitelnosti situace.
2. Pocit nepředvídatelnosti vzniku stresové situace.
3. Pocit neovládnutelnosti situace.
4. Nepříjemný tlak okolí vyžadující příliš mnoho změn.“<sup>21</sup>

## **2.2 Vnímání a hodnocení stresu**

Je důležité upozornit, že vnímání stresu je individuální. Každý z nás má svá vlastní kritéria, podle kterých jednotlivé události vnímá jako více či méně stresující. Co je pro jednoho nadlimitní zátěží, může pro druhého znamenat „úžasné dobrodružství a životní výzvu“. Hodnocení, zda určitou událost považujeme za stresující, závisí na vrozených, naučených a dalších faktorech.

Odolnost ke stresu je částečně vrozená. Někdo je vůči stresu odolný více, jiný méně. Naučené faktory zahrnují to, co jsme se během života naučili. Jedná se o náš pohled na svět, na věci kolem nás, životní styl, hodnotový systém. Naučené faktory hrají roli v tom, jak vnitřně zacházíme se stresory. Mezi další faktory, které mají vliv na naše hodnocení událostí, patří to, jak se cítíme, jakou máme náladu, jak jsme se vyspali, únava.

Stres vnímáme zejména ve čtyřech hlavních úrovních, které se vzájemně ovlivňují. Jedná se o myšlení, emoce, chování a tělesné příznaky.

V myšlení se stres projevuje děláním si starostí, automatickými negativními myšlenkami, katastrofickými představami. V emocích se stres projevuje změnami nálad, prožitkem pocitu nepohody, vztekem, úzkostí, strachem, smutnou náladou,

---

<sup>20</sup> Geisselhart, 2006, s. 21

<sup>21</sup> Atkinsonová a kol. in Vágnerová, 2004, s. 50

bezradností. V chování můžeme pozorovat: nerozhodnost, nepozornost, vyhýbání se, agresivní chování, nervozitu. Mezi tělesné příznaky stresu řadíme: zrychlený tep, bolesti hlavy, bušení srdce, bolesti žaludku, nechutenství, přejídání.

### **2.3 Reakce těla na stres, stresory**

Stresová reakce je vlastní lidem a všem vyšším živočichům. Představuje obranný a útečkový mechanismus, pocházející z dávných dob. Tehdy záviselo přežití člověka na tom, jak rychle byl připraven bojovat nebo utéct. Pokud se člověk dostal do situace ohrožující život, mobilizoval podvědomě ve zlomku vteřiny veškerou energii, kterou měl k dispozici. V takové chvíli stoupá krevní tlak, tep a dýchání se zrychluje, zásoby energie jsou převáděny do svalstva. Nadledvinky vyplaví stresové hormony, aktivizuje se krevní srážlivost. Naproti tomu se do úsporného režimu přepnou břišní orgány. Člověk je připraven. Tato reakce je velmi účinná – pokud ovšem ohrožení, které ji vyvolá, opravdu nastane a je třeba mu čelit tělesnou aktivitou. Dnes je však tato reakce pro člověka spíše negativní. Naše tělo reaguje na nedostatek času, zvonící telefony, dopravní zácpu stejným způsobem, jako kdysi na setkání s medvědem, pouze s jedním rozdílem – chybí tělesná reakce, která by tělu pomohla odbourat nahromaděnou energii a stresové hormony, což pro naše tělo není prospěšné. Opakovaný častý průběh stresové reakce tak vede k přetěžování organismu a může vést až k rozvoji civilizačních chorob.

Hans Selye zjistil, že u organismů vystavených stresu dochází bez ohledu na druh zátěže (stresoru) vždy k témuž souboru fyziologických reakcí. Tento vzor odpovědi organismu na ohrožení nazval GAS – General Adaptation Syndrom, tedy obecný adaptační syndrom. Jedná se o tři fáze:

1. Poplachová fáze

Při střetnutí se stresorem dochází k „vyhlášení poplachu“ a mobilizaci obranných mechanismů. Organismus je připraven k útěku nebo útoku.

2. Fáze rezistence (odporu)

V této fázi jde o samotný boj organismu se stresorem, vyznačující se různou úrovní adaptace. Pokud k adaptaci nedojde, nastává třetí fáze.

3. Fáze vyčerpání

V této fázi organismus podléhá boji se stresorem a hrouť se.

Pojem stresor označuje vše, co na náš organismus klade požadavky a čemu se musíme přizpůsobovat, tedy okolnosti vyvolávající stres. Stresory mohou vycházet z biologické oblasti (choroby, úrazy, nadměrná zátěž, přelet časových pásem) i z oblasti označované jako psychosociální (životní ztráty, konflikty, hádky). Velmi často se tyto okolnosti vzájemně kombinují.

Z hlediska doby působení může jít o záležitosti akutní (havárie, nečekané úmrtí partnera), chronické (vleklé rodinné problémy, chronické onemocnění, špatná ekonomická situace), či kombinaci akutního stavu s dlouhodobými následky (amputace končetiny a následně vynucená změna životního stylu).

Stresory můžeme dále rozdělit na pozitivní (svatba, narození dítěte) či negativní (úmrtí blízké osoby, rozvod).

Mezi nejčastější stresory patří:

1. vztahové stresory (neshody v partnerském vztahu);
2. pracovní a výkonové stresory (nízký příjem, který nestačí k uživení rodiny, ztráta práce, vysoká pracovní zátěž);
3. stresory související s životním stylem (nevyhovující bydlení, nedostatek příjemných aktivit);
4. nemoci a handicap (vlastní tělesná nebo psychická nemoc, nemoc člena rodiny, závislosti);
5. fyzikální stresory (hluk, znečištěný vzduch, špatné osvětlení).

Tyto okolnosti rozpracovává teorie životních událostí. Životní událost je cokoli, co nás potká a přinutí změnit způsob života. Na tyto změny reagujeme stresem. Bylo zjištěno, že vliv životních událostí se v průběhu roku sčítá. Jako hraniční se ukázal být součet dvou set padesáti bodů ročně. Pokud je tato hranice překročena, může následovat psychické selhání nebo tělesné onemocnění. Mezi nejzávažnější životní události patří úmrtí partnera/partnery (100 bodů), rozvod (73 bodů), rozvrat manželství (65 bodů).

## 2.4 Stres a vyhoření

„Stres a vyhoření není totéž a není mezi nimi ani fatální příčinná vazba. Stres totiž může, avšak nemusí, dovést jedince až k vyhoření. Lidé jsou schopni a často i ochotni pracovat v náročných podmínkách a vysokém stresovém zatížení, jestliže zažívají, že jejich pracovní aktivita má smysl a že je tak satisfakcí podněcována jejich energie a motivace pokračovat... Pracovní stres, na jehož konci stojí vyhoření, je spojen s poklesem chuti podávat výkon, se zážitky zbytečnosti a beznaděje, s postupnou ztrátou osobní síly, s růstem pocitu bezmoci vyjádřených v postoji: nemá cenu, abych se o něco snažil... proč se namáhat... at' to dělám tak nebo tak stejně je to špatně.“<sup>22</sup>

Rozdíl mezi stresem a vyhořením uvádí i Křivohlavý: „do stresu se může dostat každý člověk, avšak burnout se objevuje jen u lidí, kteří jsou intenzivně zaujati svou prací. Mají vysoké cíle. Vysoká očekávání. Mají výkonovou motivaci. Kdo takovéto vysoké nadšení nemá, může se dostat do stresu, ne však do stavu burnout. Stres se může objevit při přerůzných činnostech, avšak burnout se obvykle objevuje jen u těch činností, kde člověk přichází do osobního styku s druhým člověkem – při práci s lidmi.“<sup>23</sup>

## 2.5 Prevence stresu

Prevence stresu je velmi podobná prevenci syndromu vyhoření, které se věnuji ve třetí kapitole, proto ji zde nebudu podrobněji rozebírat.

---

<sup>22</sup> Lucká, Koblí, in Vodáčková, 2002, s. 174

<sup>23</sup> Křivohlavý, 1998, s. 52

### 3. Možnosti prevence syndromu vyhoření

Postoj člověka hraje podobnou roli jako lodní kormidlo –  
zatímco kormidlo určuje směr, kterým loď pluje,  
postoj člověka rozhoduje o jeho životním směřování.

Pozitivní postoj nás může na moři života provést  
i těmi nejhroživějšími bouřemi  
a dovést nás bezpečně do přístavu úspěchu.

(Rush Myron D.)

Možnosti prevence syndromu vyhoření a stresu jsou velmi podobné. V dalším textu budu hovořit o prevenci vyhoření, ale všechny body je možné vztáhnout i k prevenci vzniku stresu.

Prevence vzniku syndromu vyhoření je velmi důležitá. Počínající příznaky jsou totiž mnohem snáze ovlivnitelné než důsledky vyhoření. Prevence je významná také proto, že vyhoření ohrožuje nadšené, energické lidi se spoustou nápadů, kteří by pro svou profesi jistě byli velkým přínosem. A je škoda, pokud díky vyhoření dráhu pomáhajících profesionálů opouštějí.

Prevenci můžeme symbolicky označit jako polínka, která musí mít každý člověk připravena v zásobě, aby jeho vnitřní oheň neuhasl. Prvním krokem v prevenci syndromu vyhoření je jeho znalost. Každý pomáhající profesionál by měl o této hrozbě vědět, znát projevy vyhoření, podmínky jeho vzniku i průběh. Měl by se seznámit s tím, jak proti němu bojovat a jak mu předcházet.

V boji proti syndromu vyhoření hraje důležitou roli každý konkrétní člověk, ale zároveň také organizace, ve které pracuje. Z tohoto pohledu můžeme tedy preventivní zásahy rozdělit do dvou oblastí – oblasti osobní a oblasti pracovní.

#### 3.1 Osobní oblast v prevenci syndromu vyhoření

Zaměstnání od nás vyžaduje stále víc a víc. Celoživotní vzdělávání, vysoké osobní nasazení, stále dobrou náladu, přizpůsobivost. Abychom byli schopni se se všemi

nároky vypořádat, je nezbytné, abychom si udržovali duševní i tělesné zdraví, abychom se udržovali v kondici, abychom vedli hodnotný, spokojený a vyrovnaný život, podle našich představ. Je podivuhodné, že při dobrém zdraví jsou lidé schopni zvládnout téměř neuvěřitelné vypětí a podávat stále lepší výkony. Aby to však bylo možné, je třeba dopřát vysoce zatěžovanému organismu dostatečné uvolnění a regeneraci. Pokud je poměr mezi napětím a uvolněním vyvážený, získáváme tak potřebnou fyzickou a duševní energii.

### **3.1.1 „Já na prvním místě“**

Někdy se nám může zdát, jako bychom někde uvnitř sebe zabloudili a stále víc se mýjeli se svým skutečným já. Pro životní spokojenost je důležité udržovat rovnováhu. Náš život není jen naše práce, jen rodina, jen koníčky a není dobré, pokud veškeré své snažení upínáme pouze na jedinou oblast. Pokud by se zhroutila, zhroutili bychom se spolu s ní. Vždy je dobré mít v záloze ještě další pilíře. Pokud se jeden naruší, nepadne celý most.

První důležitou věcí, kterou se musíme naučit, pokud nechceme vyhořet, je dávat sebe na první místo. To je těžké především pro ženy, obzvláště pak pro ženy pracující v pomáhajících profesích. Musíme si ale uvědomit, že naše osobní pohoda a tím i užitečnost pro druhé je primárně závislá na tom, jak sami o sebe dokážeme pečovat. „Když se naučíme zdravým způsobem dávat sebe na první místo, najednou se dá mnoho věcí v našem životě do pohybu. Nakonec můžeme být mnohem plněji k dispozici i pro druhé – bez hněvu, nechuti nebo pocitu, že jsme druhými využíváni. Když budeme přiměřeně pečovat o svůj vnitřní svět, věci vnějšího světa se potom jakoby sami zařadí na správné místo.“<sup>24</sup> Pro mnoho lidí to může být těžké. Od dětství jsme vedeni k tomu, že bychom neměli být „sobečtí“. Dávat sebe na první místo však nemusí znamenat být sobecký. Spíše to znamená mít rád sám sebe, ale ne na úkor druhých lidí. Abychom se mohli mít rádi, musíme se akceptovat. Některé věci na sobě můžeme změnit, s jinými se musíme smířit a přijmout je. Mít rád sám sebe znamená být k sobě laskavý, umět si odpouštět a dát si novou šanci, nemít na sebe příliš přehnané nároky. Dalším důležitým krokem ke spokojenému životu je sebepoznání. Abychom většinu života nestrávili

---

<sup>24</sup> Voráč, 2004, s. 22

děláním toho, co nás vlastně nebaví, je důležité, abychom věděli, v čem jsme dobří, o čem sníme. Tak také objevíme to, co dává našemu životu smysl.

### **Smysl života**

„Smysl života je největší motivační silou na světě. Je těžké žít, pokud nemáme důvod vstát ráno z postele.“<sup>25</sup> Otázka smyslu hraje významnou úlohu nejen v našem osobním životě, ale i v prevenci vyhoření. Každý pomáhající profesionál by se měl ptát sám sebe, proč se stal právě pomáhajícím profesionálem, proč si vybral obor, který si vybral. Smysluplnost práce představuje velkou motivační sílu. Pokud i svůj život vnímáme jako smysluplný, cítíme se šťastnější. O tom, jaký smysl náš život bude mít, rozhodujeme jen my sami. My jsme tvůrci své životní cesty, i smyslu, který svému životu dáme. Někdy se nám může stát, že začneme dělat věci proto, že je tak dělá každý. Ráno ve chvatu vstaneme, nesnídáme, běžíme do práce, z metra letíme přímo tryskovým tempem spolu s davem, večer unavení padneme do postele, o víkendu vyrážíme na nákupy do supermarketu. A tak ubíhá jeden den za druhým, aniž bychom takhle žít opravdu chtěli. Mnoho z nás má totiž tendenci žít ve světě až. Až dostuduji, až začnu pracovat, až budou děti větší, až půjdu do důchodu. Ale mezi tím, co žijeme pro zítra, nenávratně mizí dnešek. Proto bychom se měli naučit žít „dnes“ a radovat se z přítomnosti. Už Miguel de Cervantes napsal: „Na velkých hodinách času je jen jediné slovo: Teď. Po ulici Potom se dojde k domu Nikdy.“ Měli bychom se občas zastavit a zamyslet se nad tím, zda život, který vedeme, je opravdu takový, jaký chceme.

### **Životní role**

Život si můžeme představit jako soubor životních rolí. Životní role je „jedna oblast našeho života, v níž neseme určitou zodpovědnost.“<sup>26</sup> Příklady životních rolí jsou nadřízený, kolega, dcera, syn, partner, manžel, rodič, trenér, sportovec. Každý člověk by se měl zamyslet nad tím, jaké role ve svém životě zastává a jak jsou pro něj důležité. Aby byl náš život spokojený, musíme se o každou svou roli dlouhodobě starat. Určitě se budeme cítit spokojenější, pokud budou všechny části našeho života v obstojném pořádku, než když zastáváme velmi významnou profesní pozici s nadprůměrným platem, ale náš rodinný život je v troskách. Pokud budeme určitou oblast delší dobu zanedbávat, objeví se nespokojenost, která nepříznivě ovlivní naši spokojenost i

---

<sup>25</sup> Rush, 2003, s. 49

<sup>26</sup> Knoblauch, 2006, s. 33



výkonnost v dalších oblastech. Každé své roli bychom se měli dostatečně věnovat a rozvíjet ji. Knoblauch doporučuje vymežit si maximálně sedm nejdůležitějších rolí, které rovnoměrně zastupují všechny důležité oblasti našeho života. Více než těchto sedm rolí nejsme schopni plnohodnotně naplňovat. Mezi sféry pro vyvážený život, ve kterých bychom měli naplňovat své role, patří práce, kontakt (partner, děti, přátelé), životní smysl a oblast já (sport, koníčky, osobní rozvoj mimo profesní oblast).

### **Vzdělání**

Příprava na budoucí povolání a další vzdělávání představuje významný bod v prevenci syndromu vyhoření. Nejen pro pomáhající profesionály je neustálé zdokonalování, vzdělávání a rozvíjení svých kompetencí nutností. Další vzdělávání nabízí vysoké a vyšší školy, existuje velká spousta seminářů a kurzů. Školení by pro své zaměstnance měl zajišťovat také jejich zaměstnavatel.

### **Osobní hranice**

Abychom se mohli rozumně chránit před vnějšími vlivy a přitom se neobestavěli neproniknutelnou zdí, musíme si ujasňovat, co je naší záležitostí a co už se nás netýká, co je záležitostí druhého člověka. Je důležité hledat odpovědi na otázku, jak blízko si můžeme druhého (klienta) pustit k tělu, aby náš kontakt byl užitečný a vedl k žádoucímu cíli. Kopřiva definuje hranice jako: „důležité dělítko určující kompetence dvou celků, které vstupují do vzájemného působení.“<sup>27</sup>

Hlavním problémem v pomáhajících profesích je splývání, kdy si pracovník bere problémy klienta příliš za své vlastní a které může vyústit až v sebeobětování pro klienta. Protipólem splývání je netečnost, uzavřenost, kterou se můžeme proti splývání začít chránit. To, co je důležité a pracovnímu vztahu prospívá, je empatie, vcítění. Empatie umožňuje vnímat a chápat druhého člověka a jeho problémy, ale zůstat přitom sám sebou, nenechat se vychýlit ze svého těžiště. „Přirozeným a normálním stavem jsou hranice dobře ustanovené a polopropustné. Znamená to, že se člověk stará v první řadě o své potřeby a udržuje základní soběstačnost. Vstupuje do vztahů s okolím a přijímá to, co se mu pro něj zdá dobré a užitečné, a odmítá to, co se tak nejeví. Je v dialogu.“<sup>28</sup>  
K ochraně hranic slouží velmi dobře asertivní techniky.

---

<sup>27</sup> Kopřiva 2000, s. 92

<sup>28</sup> Kopřiva 2000, s. 82

## **Smysl pro humor a optimismus**

Důležitým předpokladem pro prevenci syndromu vyhoření je smysl pro humor a optimistický životní postoj. „Pozitivně uvažující lidé jsou psychicky i fyzicky zdravější a žijí šťastněji než negativisté.“<sup>29</sup>

### **3.1.2 Energie a odpočinek**

Naše tělo si můžeme představit jako stroj, který funguje díky velké dobíjecí baterii. Během dne se dostáváme do situací, které nás o energii připravují. Pokud je takových situací mnoho, cítíme se večer úplně vyčerpaní. Naše baterie je téměř prázdná. Je životně nezbytné, abychom se naučili svou baterii znovu dobíjet. Jinak by jednoho dne mohla zůstat opravdu prázdná.

Základním zdrojem energie je dostatečný a kvalitní spánek, zdravá, pestrá a vyvážená výživa, fyzická aktivita, přestávky v práci, „dobíjecí“ aktivity, odpočinek a relaxace.

#### **Spánek**

Spánek je pro každého člověka potřebný a nezbytný. Je to nejjednodušší forma relaxace. Pokud se ráno probouzíme vyspalí a odpočinutí, máme ty nejlepší předpoklady, abychom zvládli své každodenní povinnosti bez větších obtíží.

#### **Výživa**

Zdravá, pestrá a vyvážená výživa je dalším z důležitých zdrojů naší energie. Zdravá výživa se podílí na upevňování tělesného i duševního zdraví, zvyšuje odolnost vůči nemocem a působí antistresově. Velmi důležitý je také dostatečný přísun tekutin. V dnešní době se o zdravé výživě často mluví a záleží tak jen na rozhodnutí a přístupu každého člověka ke svému zdraví.

#### **Přestávky v práci**

Velmi důležité pro obnovení energie jsou přestávky v práci. Mnoho lidí je považuje za zbytečné a snaží se pracovat až do vyčerpání. To však není ani zdravé, ani efektivní. Patnácti až dvacetiminutová přestávka by měla následovat po každých devadesáti minutách práce. Po této době se přestáváme soustředit, klesá naše pozornost a zvyšuje

---

<sup>29</sup> Hennig, Keller, 1996, s. 64

se únava. Během přestávky bychom měli změnit typ činnosti. Vhodné je cvičení, protažení, můžeme si přečíst pár stran knížky nebo se krátce projít. Důležité je tyto přestávky skutečně dodržovat, budeme se pak cítit mnohem lépe.

### **Fyzická aktivita**

Současná medicína a psychologie zdůrazňují obrovský význam pravidelného pohybu pro psychické zdraví. Náš způsob života je čím dál více sedavý. Všude jezdíme autem, většina z nás vykonává duševní práci. Přesto je fyzická aktivita pro naše tělo nezbytná. Lidské tělo totiž funguje jinak než stroj, pokud má zůstat v dobrém stavu, musíme ho dostatečně používat. Pokud tělo nepoužíváme, začne chátrat. Sport nám pomáhá zlepšovat nejen fyzickou kondici, ale především náladu a motivaci. Během sportu se navíc uvolňují hormony dobré nálady, které pomáhají odbourávání stresu. Každý člověk by si měl najít sport, který ho baví a kterému by se rád pravidelně věnoval. Mimo to bychom se měli snažit zapojit pohyb co nejvíce do našeho života. Například tak, že místo jízdy autem budeme chodit pěšky, místo výtahu dáme přednost schodům, jednu zastávku tramvaje dojdeme. Čím více se budeme pohybovat, tím lépe se budeme cítit.

### **Dobíjející aktivity**

Dobíjející jsou takové aktivity, kterým se rádi věnujeme, které nám spolehlivě zlepšují náladu a na které se těšíme. Často o nich hovoříme jako o koníčcích. Pro jednoho člověka může být takovou aktivitou sport, pro jiného poslech hudby, návštěva divadla, práce na zahradě. Pozitivní je také chování domácích zvířat. Kontakt se zvířaty přináší radost a je dlouhodobým zdrojem kladných emocí. Vhodné je pokud nás stejné zájmy spojují s naší rodinou a přáteli.

### **Odpočinek a relaxace**

Během pracovního týdne nemáme na odpočinek příliš času, i tak bychom se ale měli snažit najít si každý den aspoň hodinu, ve které budeme odpočívat. K delšímu odpočinku slouží víkendy a dovolená. V dnešní době se často můžeme setkat s „pracovními víkendy“, kdy se snažíme dohnat všechno to, co jsme během týdne nestihli. Někdy dokončujeme nesplněné pracovní úkoly, jezdíme nakupovat do supermarketu, musíme zvládnout všechny rodinné povinnosti. A tak se na konci víkendu cítíme ještě unavenější, než před jeho začátkem. Tyto přeplněné víkendy představují značný stres. Aspoň část víkendu bychom si měli vyhradit pouze a jen pro

odpočinek a dělání věcí, které chceme a ne které musíme. Stejně je to i s dovolenou. Během dovolené bychom si měli opravdu odpočinout a dělat jen věci, které nás baví.

### **Relaxace**

Relaxace je stav psychického a fyzického uvolnění. Je to dovednost, kterou se musíme naučit. Existuje velké množství relaxačních technik a je na každém, aby si našel tu, která mu bude nejvíce vyhovovat. Pro jednoho to může být např. meditace, pro jiného progresivní uvolnění svalů podle Jacobsona, autogenní trénink nebo třeba jóga. Vhodnou relaxační technikou může však být i masáž nebo procházka v lese.

### **3.1.3 Time management**

V dnešní uspěchané době se stal time management jednou z důležitých součástí prevence syndromu vyhoření. Každý z nás si určitě někdy přál, aby jeho den trval o několik hodin déle, aby stihl všechno, co stihnout musí a potřebuje. Každý den však trvá „pouhých“ dvacet čtyři hodin, které musíme spravedlivě rozdělit mezi práci a ostatní oblasti našeho života tak, abychom žádnou z těchto oblastí dlouhodobě nezanedbávali. Pokud hovoříme o time managementu, máme na mysli způsob, jak si naplánovat a zorganizovat čas tak, abychom večer neusínali s pocitem nedokončené práce. O time managementu existuje velké množství literatury. Téměř každý si nějakou takovou knížku jistě koupil nebo půjčil, přečetl si ji a nic se nestalo. Mnoha lidem totiž chybí odhodlání a vytrvalost, bez které se žádná změna neobejde. Odhodlání a vytrvalost je velmi důležitá i v prevenci syndromu vyhoření. Musíme se rozhodnout, že budeme žít spokojený život, že nevyhoříme, musíme být ochotni pro to něco udělat a obětovat a především musíme vytrvat.

### **Cíle**

Jen velmi málo lidí si stanovuje jasné a konkrétní cíle, které by zahrnovaly většinu oblastí jejich života. Otázkou je, zda můžeme někam dojít, pokud si nestanovíme cíl, ke kterému chceme směřovat a cestu, která nás k němu dovede. Téměř každý z nás má přání. Přání a cíle však nejsou to samé. Přání je něco „neurčitého“, co chceme. Cíle nám pomáhají naše přání splnit. Abychom mohli zažít radost z dosažených cílů, musíme si je stanovit tak, aby byly uskutečnitelné, měřitelné, jasně definované, termínované a pozitivně formulované. Právě v těchto bodech se odlišují cíle od snů. Svě cíle bychom

si měli psát a také bychom si měli stanovit postup, jak jich dosáhneme a jakou cenu jsme ochotni zaplatit za jejich dosažení. Velmi důležité je, stanovovat si cíle vysoké, ale uskutečnitelné. Neuskutečnitelné cíle snižují naše sebevědomí, neumožňují nám zažít pocit vítězství a nemotivují nás ke zdolávání dalších cílů. Cíle by měli být také vzájemně sladěné. Pokud tomu tak není, vede to k nespokojenosti. Cíle stojí za každým naším úspěchem.

### **Plánování**

Dalším důležitým bodem time managementu je plánování. Myslím si, že dobrý projekt se bez důkladného plánování neobejde. A dobré projekty jsou v dnešní době jednou z hlavních činností lidí pracujících v pomáhajících profesích. Někdo může plánování považovat za ztrátu času, ale já si myslím, že čím lépe si věci naplánujeme, tím více času ušetříme při jejich realizaci a omezíme tak možné chyby, které by mohly vzniknout při realizaci projektu. Důležité je plánovat písemně a vždy s termínem, abychom se k našemu plánu mohli kdykoliv vrátit a nemuseli v hlavě nosit právě to, co není důležité.

Základní pravidla plánování zní<sup>30</sup>:

1. „Žádné plánování bez termínu.
2. Hlavním principem plánování je písemný záznam.
3. Všechny úkoly a termíny si hned poznamenejte do svého diáře.“

Neplánujeme ale jen projekty, je dobré naplánuvat si každý den. Pokud se vždy večer zamyslíme nad následujícím dnem, ušetříme tak hodně času. Musíme si dávat pozor, abychom se nepřeceňovali a svůj den si plánovali reálně. Někteří lidé mají tendenci sepsat si na jeden den úkoly, které se nedají stihnout ani za týden. Na konci dne jsou pak zklamaní, že na jejich seznamu téměř nic nebylo.

Při plánování musíme myslet na dva aspekty. Tím prvním jsou nepředvídatelné události. Jedná se o události, které jsme neočekávali, a proto jsme s nimi nepočítali. Měli bychom si pro ně vyhradit určitý čas. Druhým aspektem jsou alternativy. Alternativami rozumíme aktivity, které použijeme jako náhradu, pokud některé stanovené úkoly

---

<sup>30</sup> Knoblauch, 2006, s. 44

nemůžeme realizovat. Můžeme je také splnit, pokud se nevyskytnou žádné neočekávané události a nám tak zůstane čas.

Jedna dobrá rada zní: Co můžeš udělat do pěti minut, udělej hned. Úkoly, které nám nezaberou více než pět minut, je dobré vyřídit hned, jak si na ně vzpomeneme. Máme je hotové a nemusíme na ně dlouhodobě myslet.

Každý úkol má pro nás určitou prioritu – důležitost. Je nutné přihlížet nejen k prioritě, ale i ke kontextu, množství času a energii, kterou máme právě k dispozici. Je vhodné radit si úkoly podle místa a typu. Tak můžeme na jednom místě vyřídit více věcí a nemusíme ztrácet čas tím, že se na jedno místo vracíme během dne několikrát. Při plnění úkolů se vždy soustředíme pouze na jeden jediný úkol, teprve když ho dokončíme, začneme se věnovat další práci.

Při denním plánování zohledňujeme i svou výkonnostní křivku. Výkonnost každého člověka podléhá během dne určitým výkyvům. Obecně se mluví o ranních a večerních typech. Kdo patří mezi ranní typ, měl by nejdůležitější úkoly dělat ráno, komu se nejlépe pracuje večer, měl by k důležité práci využít právě tuto dobu. Každý den si na konci zhodnotíme. Zaměřujeme se při tom spíše na to, co všechno jsme zvládli než na to, co jsme nestihli.

Na konci každého pracovního týdne bychom si měli vyhradit hodinu na naplánování následujícího týdne. Každý rok bychom se měli zamyslet i nad novým rokem.

### **Stanovování priorit**

Důležitým bodem při plánování je stanovování priorit. Znamená to, že se vždy musíme rozhodnout pro to, co musíme vyřídit před vším ostatním. Pokud si priority nestanovíme, může se nám často stát, že se celou pracovní dobu věnujeme „nedůležitým maličkostem“ a na opravdu důležité věci nám nezbyvá čas. Stanovování priorit znamená umět si vybrat a rozhodnout se. Priority stanovujeme s ohledem na tři otázky: Co riskuji, když to neudělám? Co získám tím, že to udělám? Je vhodná příležitost udělat to právě teď?

Pokud si na počátku každého dne sestavíme seznam činností podle jejich priority (musíme počítat s omezenou pracovní dobou na určitý čas, do kterého tyto činnosti musíme naplánovat), můžeme na konci pracovního dne odejít z práce s čistým svědomím, že jsme všechno stihli. Zkušení manažeři používají při plánování pracovního dne pravidlo „60/40“. Na šedesát procent své pracovní doby si naplánují jednotlivé úkoly a čtyřicet procent vyhradí pro nepředvídatelné události. Většina autorů při stanovování priorit odkazuje na Eisenhowerův princip. Ten rozděluje úkoly do čtyř skupin:

1. důležité a naléhavé (např. krize, termínované úkoly);
2. důležité a nenaléhavé (např. projekty, které nemusí být hotové dnes);
3. nedůležité a naléhavé (úkoly vhodné k delegování nebo k odmítnutí);
4. nedůležité a nenaléhavé (úkoly vhodné k delegování nebo k odmítnutí).

Nejdůležitější skupinu tvoří úkoly důležité a nenaléhavé. Ty často vedou k úspěchu a naplnění našich cílů. Vzhledem k tomu, že tyto úkoly nejsou naléhavé a jsou často náročné, vedou k odsunování. Pokud však na těchto úkolech budeme pracovat s předstihem, vyhneme se stresu, až se přiblíží termín jejich odevzdání.

### **Vyrušování**

Velké množství času zabírá vyrušování. Většinou nám trvá určitou dobu, než se zabereme do práce. Pokud nás během ní každou chvíli něco nebo někdo vyruší, neuděláme vůbec nic. Vyrušování však nemůžeme úplně odstranit. Také proto, že bychom přišli o kontakt s kolegy a někdy i o důležité informace. Měli bychom se však snažit vyrušování udržet na přijatelné úrovni.

Toho můžeme docílit tak, že si stanovíme v hrubých obrysech, co budeme během dne dělat. Budeme chodit do práce o něco dříve, nebo odcházíme později než ostatní a tento čas věnujeme skutečně náročným a dlouhodobým úkolům. Budeme nechávat před sebou na stole jen aktuální práci. To nás donutí soustředit se jen na ni. Pokud se nám do něčeho nebude chtít, věnujme úkolu alespoň deset minut. Jakmile se do práce zabereme, je pravděpodobné, že ji nakonec dokončíme. Vyrušování se můžeme vyhnout také tím, že si stanovíme časový limit a budeme na něm trvat („Mám pět minut. Stačí vám to, nebo se domluvíme na později?“)

Někdy jsme však osobou, která nás nejvíce vyrušuje, my sami. Nejrady jsme vyrušováni, když se právě chystáme pustit do práce, do které se nám nechce, nebo když řešíme nepříjemný úkol. Jdeme si uvařit kávu, zavoláme kolegovi kvůli nějaké zbytečnosti, jen abychom práci alespoň o chvíli odložili.

### **Odkládání**

Velkým nepřítelem všech plánů, úkolů a předsevzetí je odkládání. Každý z nás to jistě zná. Když se nám do něčeho opravdu nechce, jsme schopni uklidit celý byt, jen abychom si odůvodnili, proč neděláme to, co máme. Právě odkládání nepříjemných úkolů však způsobuje velký stres, jehož důsledky jsou často horší než samotný úkol. Nepříjemnou práci si můžeme zpříjemňovat už v jejím průběhu, nebo se můžeme motivovat odměnou, kterou si za ni dopřejeme. Každý velký a nepříjemný úkol, je dobré si rozdělit na menší úkoly a vždy si určit, kdy se mu budeme věnovat. Už jen samotným stanovením data zvyšujeme pravděpodobnost, že úkol dokončíme. Důležité je také odstranit ze svého okolí vše, co nás rozptyluje a odvádí od nepříjemného úkolu. Necháme si před sebou jen práci a to, co s ní souvisí. Pokud se nám opravdu nechce, je dobré si představit, jak nám bude, až úkol dokončíme a jak by nám naopak bylo, kdybychom úkol neudělali. Také je dobré stanovit si kritéria, podle kterých poznáme, že už jsme s úkolem hotovi a že můžeme skončit. To platí především pro perfekcionisty. S odkládáním souvisí také dokončování. Měli bychom se naučit věci dokončovat. Nemám na mysli pouze pracovní úkoly, ale i záležitosti týkající se osobního života. Pokud budeme věci dokončovat, budeme se cítit mnohem lépe a budeme se moci věnovat novým úkolům s čistou hlavou.

### **Naučit se říkat NE**

Základní pravidlo time managementu zní: „Řekněte ne, když je to možné, řekněte ano, když je to třeba.“<sup>31</sup> Měli bychom být ochotní a pomáhat druhým, ale všechno má své hranice. Nesmíme se nechat využívat. Slovo NE je to, které nám může ušetřit spoustu času a také nás chrání před přetížením. Je však důležité naučit se říkat NE tak, abychom tím druhé neurazili. K tomu nám mohou pomoci některé techniky asertivity.

---

<sup>31</sup> Knoblauch, 2006, s. 32



## **Prostor**

Životní prostor, který nás obklopuje, ovlivňuje naši osobnost i chování velmi významným způsobem. Jedná se o místo, kde trávíme většinu svého volného času, především tedy domov a zaměstnání. Svůj životní prostor bychom si měli zařídit podle našich představ tak, abychom se do něho rádi vraceli. Pokud si chceme lépe zorganizovat svůj čas, měli bychom se věnovat i pořádku. Nepořádek a velké množství neuspořádaných věcí nás nejen stresuje, ale zároveň nám i hledání „důkladně schovaných věcí“ zabírá mnoho času. První věc, kterou bychom měli udělat je zbavit se všech zbytečných věcí. Dalším krokem je rozřídění věcí do skupin podle činností, kterým se nejčastěji věnujeme, ať v práci, či doma. Tyto věci bychom měli mít uložené pohromadě. Třetím bodem je najít pro každou věc jediné místo, kde ji vždy najdeme. Úklid by se neměl týkat jen prostorů, ale také počítače, mobilního telefonu, emailu a dalších elektronických přístrojů, které používáme. Pokud zvládneme „radikální úklid“, postačí nám každý den jen několik minut, abychom si pořádek ve svých věcech udrželi.

## **Devatero pro zdravé pracovní místo**

V zaměstnání trávíme velké množství svého času, proto se zde chceme cítit dobře. Uspořádáme-li si pracoviště tak, aby bylo čisté a přehledné, může nám to pomoci snížit hladinu stresu a přispět k větší efektivnosti práce. Nepořádek a chaos na většinu lidí nepůsobí pozitivně.

Zde je několik tipů, jak si zkrášlit a ozdravit své pracovní místo: <sup>32</sup>

1. Obklopte se spoustou zdravých pokojových rostlin. Budou vám pomáhat vypořádat se s toxiny, které mohou unikat z kancelářského nábytku či s elektrosmogem vyzařujícím z elektrických přístrojů včetně počítačů. Podle výzkumů NASA některé druhy pokojových květin dokáží odstraňovat z ovzduší takové látky jako formaldehyd, benzen nebo trichloretylén. Mezi užitečné "požírače" znečištění vzduchu patří například zelenec, syngónium, scindapsus a filodendrony. Navíc zelená barva rostlin uklidňuje a působí dobře na unavené oči.
2. Pracovní stůl by měl být pokud možno vždy uklizen. V ideálním případě by na něm mělo ležet pouze to, s čím právě aktivně pracujete. Umožní vám to soustředění na právě

---

<sup>32</sup> <http://zdravy-domov.doktorka.cz/desatero-pro-zdravou-kancelar/> (30. června 2008)

vykonávanou činnost. Podle principů feng shui by stolní osvětlení mělo být umístěno v levém zadním rohu stolu a na stole by měla stát váza s květinami.

3. Umožněte volnou cirkulaci vzduchu mírným pootevřením okna. Vydýchaný vzduch způsobuje ospalost, poruchy koncentrace a bolesti hlavy. Nikdy v kanceláři nekuřte.
4. Zlidštěte svou kancelář - dejte si na stůl nebo na stěnu nějaký vám milý obrázek.
5. Poříd'te si nástěnku, na kterou si budete psát důležité vzkazy a zároveň třeba i vystavovat pohlednice z dovolené.
6. Na monitor počítače si položte svůj oblíbený kámen. Některé kameny mají dokonce schopnost pohlcovat negativní energie. Je to například křišťál, růženín či černý turmalín. Nesmíte je však zapomínat čas od času vyčistit - například ponořením na dvacet čtyři hodin do slané vody.
7. Energii místnosti obohatíte i zapálením aromalampy. Kupujte jen kvalitní éterické oleje a vyvarujte se všem syntetickým osvěžovačům vzduchu.
8. Alespoň jednou do roka si udělejte generální úklid, vytrhajte a vyházejte všechny nepotřebné papíry a materiály. Důležité dokumenty mějte úhledně zařazené v barevných pořadačích.
9. Velmi uklidňující účinek na nervy má akvárium s rybičkami.

### **Delegování**

Pod pojmem delegování se skrývá předávání úkolů kolegům nebo spolupracovníkům, kteří by je mohli vyřídit rychleji a lépe než my. Delegování není v pomáhajících profesích možné do také míry jako ve firmách. Pomáhající profesionálové však mohou část svých úkolů převést na praktikanty nebo dobrovolníky. Často se stává, že studenti na praxi nemají co dělat. Taková praxe je samozřejmě nebaví a ani pro ně není přínosem. Na druhé straně zaměstnanci mají spoustu práce a říkají, že jim studenti další práci přidělávají. Pokud by však studentům některé své úkoly předali, bylo by to prospěšné pro obě strany. Mnoho zaměstnanců se bojí úkoly studentům svěřit a řídí se heslem „udělej si sám, uděláš si rychleji a lépe“. Pokud však budeme dodržovat pravidla pro delegování, mohou druzí lidé vyřídit daný úkol stejně dobře, jako my.

Pravidla delegování:

1. Promyslete si, co chcete delegovat.
2. Rozhodněte se, na koho daný úkol delegujete.
3. Vypište, co je třeba udělat.

4. Vysvětlíte jednotlivé pracovní kroky.
5. Poskytněte dostatečný trénink i zpětnou vazbu.
6. Úkoly by měly být i náročnější a obsahovat volný prostor pro vlastní rozhodnutí.
7. Zmiňte se o delegaci přede všemi, kterých se týká.
8. Otevřená komunikace je předpokladem společného úspěchu.
9. Dokončený úkol zkontrolujte, zhodnoťte a pochvalte.

### 3.1.4 Vztahy

Člověk je tvor společenský, a i když jsme někdy rádi sami, ostatní lidi ke svému životu potřebujeme. Naši přátelé a rodina jsou tou nejdůležitější součástí našeho života a základem naší psychické rovnováhy. Potřebujeme cítit, že jsme součástí většího celku, potřebujeme se o někoho starat a vědět, že o nás má někdo zájem. „Největší vliv na lidské štěstí mají blízké vztahy s druhými lidmi. Jsou ještě důležitější než osobní spokojenost, nebo celkový názor na svět. Máme-li blízké vztahy s druhými lidmi, naše životní pocity budou příjemné se čtyřikrát větší pravděpodobností, než v případě, kdybychom nikoho blízkého neměli.“<sup>33</sup>

Voráč uvádí že: „každý náš vztah potřebuje najít své vlastní místo v mozaice života.

- Potřebujeme si s vděčností podržet to, čím nás v minulosti naše vztahy obohatily, anebo – na druhé straně – s odpuštěním a porozuměním opustit bolestivé okolnosti a prožitky, jež nám ublížily.
- Potřebujeme získat patřičný náhled i pro naši přítomnost, abychom se dokázali vyrovnat se vztahy, které nám neustále vyčerpávají energii a rozloučit se s jednotlivci, kteří nás svým negativním přístupem strhávají tam, kde už dávno nechceme být.
- A stejně tak se potřebujeme naučit, jak do svého budoucího života „vpouštět ty správné lidi“ – takové kteří se nám stanou oporou na naší životní cestě. Potřebujeme se obklopit skvělými lidmi, s nimiž můžeme sdílet své sny a kteří nám poskytnou naději v obtížných dobách.“<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Niven, 2001, s. 21

<sup>34</sup> Voráč, 2004, s. 60

Čas od času bychom měli udělat vztahovou inventuru. Kteří lidé nás inspirují? Kteří nás naopak vyčerpávají? Na koho jsme poslední dobou zapomínali? Pokud se nad svými vztahy zamyslíme, můžeme s nimi pracovat. I ve vztazích je důležité ukončování. Každá neukončená záležitost včetně vztahů je vyčerpávající. Pokud existuje někdo, s kým nemáme dořešený konflikt, komu jsme ublížili, nebo kdo ublížil nám a my jsme mu neodpustili, je dobré tuto situaci dořešit a netlačit ji stále před sebou. Někdy to může být obtížné a někdy už to ani není možné. Je proto dobré si tuto událost ukončit aspoň pro sebe nějakým symbolickým koncem.

Mnoho problémů a nedorozumění ve vztazích s druhými lidmi způsobuje spíše naše vnímání a subjektivní hodnocení než přímo konkrétní situace. Každou událost si určitým způsobem vykládáme a jako následek našeho výkladu přicházejí naše pocity. Proto bychom se měli zamyslet, proč na nás určitá věc působí negativně. Pokud si vše nebudeme brát osobně, ale budeme hledat to, co se za chováním druhého člověka opravdu skrývá, ušetříme si tak spoustu zbytečných problémů. Někteří lidé se snaží vyhýbat konfliktním tématům. Pokud se tak chováme i k našim nejbližším, může se stát, že se s nimi přestaneme cítit dobře. Cítíme se nedocenení, rozzlobení, ale skutečný problém nezmizí. Je nutné mluvit o tom, čím nás naši blízcí i spolupracovníci zraňují, měli bychom to však dělat konstruktivně a neagresivně.

Velmi důležité je také naučit se požádat o pomoc a podporu. Pro mnoho lidí to však představuje problém. Připadáme si pak neschopní a nesamostatní, především pokud je naším povoláním pomáhat druhým a neuměli bychom pomoci sami sobě. Jedná se však o předsudek. Každý někdy potřebuje pomoc. Někdy se nám naše problémy mohou zdát opravdu neřešitelné a o svých starostech potřebujeme mluvit s jinými lidmi. Když si s někým o svých starostech promluvíme, pomůže nám to získat nadhled potřebný k vyřešení náročné situace.

V návalu každodenních povinností bývá často náš partner/partnerka tím prvním, kdo vše odnáší. Pokud potřebujeme zůstat déle v práci, odložíme společný čas, pokud máme špatnou náladu, je partner většinou „po ruce“. Když jsme večer unavení, chceme odpočívat a nebýt vyrušováni, musí to partner „pochopit.“ Často se může stát, že svého partnera začneme díky velkému množství jiných povinností zanedbávat. Ale právě on/ona by měl být tou nejdůležitější osobou v našem životě. Pokud o svého partnera

nechceme přijít, musíme společný vztah budovat a nenechat ho vyprchat. Měli bychom si proto vyhradit pro svého partnera čas, kdy budeme jen s ním, myslet na něj, potěšit ho, žít s ním, nejen vedle něj. Partnerovi a rodině bychom se měli aspoň chvíli věnovat každý den, víkendy by však měli patřit jen jim a odpočinku.

Stejně tak je důležité myslet i na své přátele. Pro mnoho pracovních i jiných starostí je často zanedbáváme, ozveme se, až když něco potřebujeme, když je nám úzko a očekáváme od nich pomoc a podporu. Ale i přátelství je třeba budovat. Je důležité se svým lidem pravidelně ozývat a udržovat s nimi pravidelný kontakt.

### **3. 2 Pracovní oblast v prevenci syndromu vyhoření**

V prevenci syndromu vyhoření hraje každý konkrétní pomáhající profesionál důležitou roli. Neméně důležitou úlohu sehrává také organizace, ve které je zaměstnán. I ona se může velmi významně podílet na nevyhoření svých zaměstnanců. O významu dobrého pracovního prostředí v prevenci syndromu vyhoření hovoří i Olga Havránková: „Významnou roli v prevenci burnout syndromu hraje dobré pracovní prostředí, které podpoří vysoce motivovaného člověka a umožní mu dosažení jeho cílů. Důležité je, aby pracovníci měli volnost a možnost dělat dobře svou práci, aby cítili podporu i pobídku k lepším pracovním výkonům. Toto spolu s dobrými kolegiálními vztahy vytváří pocit úspěšnosti. Naopak, dlouhodobá konfrontace s nemotivujícím pracovním prostředím vede k pocitu vlastního selhání. Ukazuje se, že právě ocenění pracovníka je podstatnou skutečností. Pracovníci nevyhoří, když se jim potvrzuje jejich potřebnost a úspěšnost“.<sup>35</sup>

#### **3. 2. 1 Supervize**

Jedním z významných preventivních opatření syndromu vyhoření je pravidelná supervize. Termín supervize je v dnešní době v pomáhajících profesích používán naštěstí stále častěji. Stal se důležitou podmínkou pro zajištění standardu kvality sociálních služeb. Supervize se stala nedílnou součástí dalšího vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků, pracujících s lidmi.

---

<sup>35</sup> Havránková, 2004

Tošnerovi definují supervizi jako: „systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému“.<sup>36</sup>

Další definice označuje supervizi jako: „celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí... Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti.“<sup>37</sup>

„Prioritou supervize je profesionální rozvoj pracovníka, rozšiřování jeho dovedností. Souběžně s tím mu má supervize pomáhat řešit těžko řešitelné případy, má mu pomáhat vyrovnat se s pracovním stresem... U studentů a začínajících pracovníků bývá navíc zdůrazňována vzdělávací funkce supervize – supervize jim ukazuje, jak propojit teorii s praxí, formuje a upevňuje algoritmy profesionálních postupů.“<sup>38</sup>

Bezpečné a tvořivé prostředí při supervizi motivuje pracovníky usilovat o svůj další rozvoj, podílí se na hodnocení supervize jako smysluplné a důležité. V supervizi je velmi důležitá podpora, laskavost, přijímání, nehodnocení a neobviňování. Mnoho lidí má na počátku ze supervize strach. Obávají se, aby se neukázali své nedostatky, že něco nezvládají, že jsou špatnými pomáhajícími profesionály. Supervidovaný by se proto během supervize nikdy neměl cítit zahanbený. Jen tak se může otevřít a svěřit se svými starostmi a pochybnostmi a supervize mu může pomoci rozšířit jeho znalosti, rozvíjet dovednosti, zvýšit pocit vlastní sebejistoty v roli pomáhajícího profesionála. Může mu pomoci při nalézání řešení. Přináší ocenění a inspiraci.

### **Formy supervize**

Supervizní setkání může probíhat formou individuální, kdy se setkává supervizor se supervidovaným a řeší konkrétní případ ze své praxe nebo formou skupinovou, kdy několik účastníků supervize hovoří o případu jednoho z nich.

---

<sup>36</sup> Tošnerovi, 2002, s. 15

<sup>37</sup> Kolářková in Matoušek a kol., 2003, s. 349

<sup>38</sup> Kolářková in Matoušek a kol., 2003, s. 352

Další formou je supervize týmová, která se zaměřuje na celý tým nebo jeho část. Tato supervize je zaměřena na činnost týmu. Organizační supervize se zaměřuje na organizační strukturu, styly řízení a motivaci v organizaci.

### **Další formy supervize**

Mezi další formy supervize patří tzv. reciproční supervize, tedy vzájemné konzultování dvou kolegů. Intervize je supervizním setkáním bez supervizora. Autosupervize je snaha o reflektování vlastní práce.

Dále můžeme supervizi rozdělit podle pozice supervizora vůči organizaci na interní a externí. Podle toho, jak často a kdy se supervize provádí, ji dělíme na: pravidelnou, příležitostnou a krizovou (v případě akutní potřeby).

### **Funkce supervize**

Kadushin definuje tři základní funkce supervize v sociální práci. Jedná se o funkce: „vzdělávací, podpůrnou a řídicí.“<sup>39</sup> Vzdělávací funkce se týká rozvoje dovedností a schopností supervidovaného. Podpůrná funkce je: „způsob reagování na skutečnost, že na všechny pracovníky účastníci se důvěrné práce s klienty nevyhnutelně působí zoufalství, bolest, roztržičnost klienta, a potřebují čas, aby si začali uvědomovat, jakým způsobem je to může ovlivňovat, a aby své reakce mohli zvládat.“<sup>40</sup> Řídicí funkce představuje kontrolu kvality.

### **Osobnost supervizora**

Osobnost supervizora hraje v supervizi důležitou roli. Jaký by měl být, uvádí Dušková: „Supervizor je profesní autorita, člověk, který má odborné zkušenosti a výcvik v supervizi. Zároveň by měl být osobnostně zralý, moudrý, pokorný, zvědavý a otevřený, vřelý, se smyslem pro humor. K jeho dalším dobrým vlastnostem by pak měla patřit schopnost empatie, naslouchání, porozumění, bezpodmínečného přijetí a tolerance s respektem k odlišnému stylu práce. Měl by mít také schopnosti a dovednosti pedagogicky působit.“<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Kadushin, in Hawkins, 2004, s. 60

<sup>40</sup> Hawkins, 2004, s 60

<sup>41</sup> <http://neziskovky.cz/cz/fakta/casopis-grantis/aktuality/3188.html> (1. července 2008)

### **Supervizní kontrakt**

V každém supervizním vztahu je důležité vytvoření supervizního kontraktu. Jedná se o dohodu mezi supervizními stranami, která upravuje základní pravidla supervizních setkání.

### **Balintovské skupiny**

Balintovské skupiny můžeme považovat za jakési předchůdce dnešní supervize. Jejím zakladatelem byl Michael Balint (1896-1970), který je vytvořil, aby sloužily ke zlepšování kontaktu mezi lékaři a jejich pacienty. Balintovská skupina má daný postup, který se skládá z pěti částí. Počet členů ve skupině může být od šesti do dvanácti osob.

1. fáze – Expozice případu

Jeden z účastníků nabídne případ, o kterém by chtěl mluvit.

2. fáze – Otázky

Ostatní účastníci pokládají doplňující otázky, které potřebují vědět, aby si mohli udělat lepší představu o případu.

3. fáze – Fantazie

Účastníci sdělují, co je k případu napadlo, co si představují. Předkladatel naslouchá.

4. fáze – Praktické náměty k řešení

Účastníci říkají, jak by daný případ řešili oni. Předkladatel opět jen naslouchá.

5. fáze – Vyjádření protagonisty

Předkladatel se vyjádří k tomu, co slyšel ve třetí a čtvrté fázi. Ocení užitečné náměty, ostatní ponechá bez reakce.

Cílem práce není najít objektivní pravdu, ale předestřít pomáhajícímu spektrum představ, z nichž si každý sám vybere to, co pro něj má smysl.

### **3. 2. 2 Organizace**

Důležitou roli v prevenci syndromu vyhoření hraje také organizace, ve které je pomáhající profesionál zaměstnán.



„K rozvoji syndromu vyhoření specificky přispívají pracoviště:

- kde není věnována pozornost potřebám personálu;
- kde noví členové nejsou zacvičeni personálem zkušeným;
- kde neexistují plány osobního rozvoje;
- kde chybí supervize;
- kde pracovník nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, na jaké potíže při práci narazil, a poradit se s ním o možných řešeních;
- v nichž vládne soupeřivá atmosféra;
- v nichž spolu rivalizuje několik znepřátelených skupin pracovníků (které navíc do svých konfliktů zaplétají i klienty);
- se silnou byrokratickou kontrolou chování personálu, případně i klientů;<sup>42</sup>
- kde má pracovník na starosti více klientů, než je schopen zvládnout.

Velkou roli v pomáhajících profesích hraje týmová spolupráce. Vedoucí pracovník by měl mít znalosti o vývoji a utváření skupiny, měl by umět se skupinou pracovat, vybírat správné lidi na správné místo tak, aby všichni dohromady vytvořili fungující a dobrý tým. Mimoto by se měl orientovat v problematice motivace. Měl by vědět, jak své zaměstnance motivovat a jak jejich motivaci udržet, měl by jim věřit a nebát se jim svěřovat úkoly. V neposlední řadě by měl být seznámen i se syndromem vyhoření a tím, jak proti němu bojovat.

Postup proti vyhoření organizace uvádí Beverly Potterová. Jedná se o model VPSZ PLUS:

„V znamená vysvětlení vedoucího, co očekává od zaměstnanců či členů týmu, jde o jasné stanovení očekávaného cíle a profesionálního podílu jednotlivých lidí.

P znamená požádání zaměstnanců o aktivní spoluúčast a vyslovení návrhů, co by mohlo na jejich úrovni pomoci k dosažení cíle.

S znamená stanovení postupů, jak dosáhnout očekávaného cíle, resp. i stanovení dílčích cílů na této cestě.

Z znamená kontrolování dosažených výsledků, užití zpětné vazby a zjištění, zda jsou nutné korekce.

PLUS znamená vyslovení uznání pracovníkům za výkony v rámci VPSZ.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Matoušek a kol., 2003, s. 57

### 3. 3 Ochrana proti syndromu vyhoření podle Pesse-Boyden typologie vývojových potřeb

PBSP (Pesse Boyden System Psycho-motor) je jedna z původních psychoterapeutických metod určených k sebepoznávání, vyrovnávání se s osobní historií a nacházení hlubšího smyslu a radosti v životě. Jejím autorem je americký manželský pár Albert Pesse a Diana Boyden.

V PBSP se rozeznává 5 základních potřeb či "očekávání" :

1. Potřeba místa

Každý člověk očekává, že ve světě najde své místo - že bude mít dost prostoru. S touto potřebou úzce souvisí v pozdějším dospělém životě schopnost cítit se doma, přesvědčení, že tu jsem správně.

2. Potřeba ochrany

Každý člověk očekává od světa ochranu. Získává-li člověk včas zkušenost, že je chráněný, znamená to pro jeho další život pocit bezpečí a schopnost žít aktivně, bez pocitu ohrožení.

3. Potřeba péče

Člověk očekává péči a výživu. Míní se tím nejen jídlo a něžnost v doslovné podobě, ale i dostatek podnětů, kontaktů, vztahů, informací, zájmů.

4. Potřeba podpory

Člověk očekává, že bude podporován. Kdo je podporován, necítí se být na věci sám.

5. Potřeba limitů

Poslední potřebou je potřeba být "limitován". Být limitován znamená vědět, kdo jsem a kdo nejsem.

---

<sup>43</sup> Potterová, in Vodáčková, 2002, s. 179

## **Ochrana proti syndromu vyhoření podle Pessó-Boyden typologie vývojových potřeb:<sup>44</sup>**

### **Potřeba místa**

- Základním místem, které potřebujeme, je naše tělo. Je proto důležité, abychom se o něj dobře starali. Měli bychom si osvojit antistresová a dechová cvičení, která nám pomohou snížit napětí. K uvolnění jsou také ideální masáže, koupel.
- Pro očištění místa je užitečné větrání či aromaterapie.
- Pozornost bychom měli věnovat také uspořádání a úklidu místa, kde pracujeme. Neměli bychom skladovat zbytečné věci.
- Ve svém pracovním prostoru bychom měli mít místo, které nám pomáhá dobít energii, které považujeme za své (fotografie, milé předměty atp.)
- Důležitá je atmosféra na pracovišti, která souvisí s tím, zda se v práci cítíme „doma“. K příjemné atmosféře můžeme velkou měrou přispívat i my.

### **Potřeba podpory**

- Je důležité, abychom věděli, že i my máme právo na podporu. Měli bychom vědět, co nás podporuje a co nikoli a nebát se o ni požádat.
- Měli bychom zkoumat, kdo je pro nás na pracovišti podporou na lidské i profesionální úrovni.
- Měli bychom si zvyšovat a rozšiřovat své kompetence, hledat obohacující výcviky a semináře, dále se vzdělávat a rozvíjet.

### **Potřeba péče**

- Velmi důležité je, abychom o sebe pečovali a našli si ty pro nás nejpříjemnější formy – relaxace, sport, masáže.
- Důležité je myslet na bazální potřeby – často nemáme čas se najíst, napít.
- Velmi důležitý je dostatečný odpočinek.
- Musíme si uvědomit, že i my máme právo a potřebujeme mít dovolenou, či být nemocný.
- Měli bychom si hledat zajímavé a obohacující podněty a vztahy, mít koníčky.
- Pečovat bychom měli nejen o své tělo, ale i o svou duši.

---

<sup>44</sup> Lucká, Koblí, in Vodáčková, 2002, s. 176 – 178

### **Potřeba bezpečí a limitů**

- Měli bychom se naučit rozlišovat, co je profesionálně bezpečné a co je riskantní.
- Měli bychom se naučit odmítat to, co je pro nás i pro klienta nebezpečné.
- Měli bychom hledat možnosti, jak sdílet to, čeho se bojíme a co nás ohrožuje a hledat možnosti změny.
- Měli bychom najít a respektovat svou osobní hranici mezi prací a odpočinkem.
- Měli bychom hledat a respektovat hranice své profesionální kompetence, každý z nás má právo posoudit na co má a na co nemá – s respektem předaný klient není profesionální selhání.
- Měli bychom se naučit vymezovat hranice jednotlivých setkání a učit se ukončovat práci s klienty.
- Měli bychom si uvědomovat hranici mezi prací a soukromým životem.
- Máme právo změnit pracoviště, případně svou roli na pracovišti.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4. Znalosti a přístup pomáhajících profesionálů pracujících s dětmi k syndromu vyhoření a jeho prevenci**

#### **4.1 Výzkumný cíl**

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit u pomáhajících pracovníků pracujících s dětmi znalosti o syndromu vyhoření a jeho prevenci a zmapovat, jak k této otázce přistupují. Téma syndromu vyhoření je velmi široké a není možné ho detailně zpracovat v rámci jedné práce, proto jsem se zaměřila především na znalost syndromu vyhoření a přístupu pracovníků k jeho prevenci. Cílem mé práce nebylo zjišťovat, zda jsou zaměstnanci „vyhořelí“ či nikoli, neboť tomuto tématu jsou již věnovány jiné bakalářské či diplomové práce. Zjišťovat znalosti a přístup pracovníků k syndromu vyhoření jsem se rozhodla především proto, že samotnou znalost syndromu vyhoření považuji za velmi důležitou součást prevence tohoto syndromu.

#### **4.2 Výzkumné okruhy**

Okruh č. 1

Syndrom vyhoření

Okruh č. 2

Prevence syndromu vyhoření v osobní oblasti

Okruh č. 3

Prevence syndromu vyhoření v pracovní oblasti

#### **4.3 Výzkumný vzorek**

Pro svou práci jsem zvolila pomáhající profesionály pracující s dětmi. Konkrétně se jednalo o zaměstnance Základní školy pro zrakově postižené v Praze. Základní škola pro zrakově postižené sídlí na náměstí Míru 19, v Praze 2. Školu navštěvují žáci nejen z Prahy, ale díky možnosti ubytování na internátu i žáci z celé České republiky.

Škola poskytuje základní vzdělání především zrakově postiženým dětem s ohledem na jejich intelektové možnosti; zabezpečuje také výchovu a vzdělání dětí s dalším zdravotním znevýhodněním a postižením s využitím speciálních metod a forem práce vedoucích ke kompenzaci vad.

Škola sdružuje: základní školu pro zrakově postižené, základní školu praktickou, školní družinu, internát, školní jídelnu a speciálně pedagogické centrum.

Škola je fakultní školou PedF UK a zajišťuje souvislé i průběžné praxe studentů oborů speciální pedagogiky a psychologie i z jiných vysokých škol ČR.

V současné době školu navštěvuje kolem stovky žáků. Z toho polovina dětí má zrakovou vadu, pětina dětí vady kombinované, dále školu navštěvují děti s vadami sluchu, řeči, děti s mentálním postižením a vývojovými poruchami učení a chování. Ve škole působí kolem padesáti zaměstnanců z toho třicet šest pedagogických pracovníků.

Pro zaměstnance této školy jsem se rozhodla z toho důvodu, že jsem zde sama pracovala jako vychovatelka na internátě. Zním tedy dobře prostředí i jednotlivé zaměstnance. Kvůli zachování anonymity nebudu uvádět u odpovědí na jednotlivé otázky číslo respondenta, protože by byl vzhledem k věku a pracovní pozici snadno identifikovatelný a samotní respondenti s rozhovorem souhlasili pouze při zachování jejich anonymity.

O rozhovor jsem požádala celkem patnáct zaměstnanců, dvanáct s rozhovorem souhlasilo, tři odmítli. Respondenty jsem volila dle pracovní pozice v ZŠ, snažila jsem se, aby ve výzkumném vzorku byli zastoupeni všichni pedagogičtí pracovníci, kteří ve škole pracují. Dále jsem se snažila, aby byl výzkumný vzorek co nejpestřejší vzhledem k věku i délce praxe jednotlivých zaměstnanců. Volba respondentů dle pohlaví odpovídá rozložení pracovníků ve školství. Z třiceti šesti pedagogických pracovníků působí v ZŠ pouze čtyři muži. Za kladné vzhledem k oslovení respondentů považuji to, že jsme kolegové a dobře se známe.

**Tabulka 1**

| Charakteristika respondentů |         |     |   |                                     |  |   |
|-----------------------------|---------|-----|---|-------------------------------------|--|---|
| Respondent                  | Pohlaví | Věk | Vzdělání  | Délka praxe v oblasti práce s dětmi | Délka praxe v ZŠ pro zrakově postižené | Pracovní pozice   |
| 1                           | žena    | 58  | VŠ - Speciální pedagogika - vychovatelství                                | 30                                  | 12                                     | Vedoucí vychovatelka                                      |
| 2                           | žena    | 27  | Střední pedagogická škola   | 8                                   | 6                                      | Vychovatelka v ŠD   |
| 3                           | žena    | 46  | Obchodní akademie   | 5                                   | 1                                      | Vychovatelka v ŠD   |
| 4                           | žena    | 37  | Střední zdravotnická škola  | 2                                   | 2                                      | Zdravotní sestra, vychovatelka v ŠD                       |
| 5                           | žena    | 23  | VOŠ - sociálně-právní (studentka)   | 1                                   | 1                                      | Vychovatelka na internátu                                 |
| 6                           | žena    | 26  | VOŠ - sociálně-pedagogická, VŠ - sociální práce (studentka)               | 9                                   | 2                                      | Vychovatelka na internátu                                 |
| 7                           | žena    | 49  | FTVS UK, PF UK - Speciální pedagogika (studentka)                         | 24                                  | 7                                      | Učitelka na druhém stupni, vychovatelka na internátu      |
| 8                           | žena    | 68  | Základní  | 7                                   | 7                                      | Pomocná vychovatelka                                      |
| 9                           | žena    | 55  | Střední odborné učiliště  | 20                                  | 20                                     | Pomocná vychovatelka                                      |
| 10                          | žena    | 22  | Střední odborná škola sociálně správní, VOŠ sociálně - právní (studentka) | 3 měsíce                            | 3 měsíce                               | Pomocná vychovatelka                                      |
| 11                          | žena    | 40  | VŠ - Speciální pedagogika   | 12                                  | 12                                     | Učitelka v praktické škole                                |
| 12                          | muž     | 31  | Konzervatoř, VŠ - speciální pedagogika (student)                          | 4                                   | 3                                      | 2 roky - asistent pedagoga, 1 rok učitel na druhém stupni |

ŠD – školní družina

#### 4.4 Metoda výzkumu

Jako metodu pro výzkum jsem zvolila polostandardizovaný rozhovor, který jsem prováděla podle předem připravených otázek. Rozhovory probíhaly v budově Základní školy pro zrakově postižené v knihovně. Rozhovor byl předem naplánován na přibližně jednu hodinu. Čas se téměř vždy podařilo dodržet. Metodu rozhovoru jsem zvolila proto, že mi zdá vhodnější vzhledem k tomu, že jsem se zajímala o názory jednotlivých zaměstnanců. Zvolenou metodu považuji za vhodnou také proto, že je možné jednotlivé otázky dovysvětlit a důkladně se zeptat. Myslím si, že respondenti nejsou příliš ochotní se v dotazníku u otevřených otázek rozepisovat. Počet respondentů považuji vzhledem k časové náročnosti zvolené metody a počtu zaměstnanců v ZŠ za dostačující.

## **4.5 Sběr dat**

Rozhovory byly prováděny v průběhu května 2008. Všechny rozhovory byly uskutečněny v Základní škole pro zrakově postižené, v příjemném prostředí knihovny. S okruhy rozhovoru jsem respondenty seznámila předem. S jednotlivými otázkami jsem respondenty seznámila až v průběhu rozhovoru. Všechny dotázané jsem požádala o souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon. Deset respondentů s nahráváním souhlasilo, dva nesouhlasili. Tyto rozhovory jsem si se souhlasem dotázaných poznamenávala do připraveného archu. Myslím si, že rozhovory nebyly nahráváním ovlivněny vzhledem k tomu, že dotazovaní jsou mými kolegy a dobře se známe.

Rozhovor se skládal z otázek, které se týkaly znalosti syndromu vyhoření, jeho prevence a zaměstnání. Celkem se rozhovor skládal z dvaceti z dvaceti jedné otázky, z toho šest otázek se týkalo základních informací o respondentovi (věk, pohlaví, vzdělání atp.). Otázky byly otevřené i uzavřené, u všech otázek jsem se snažila, aby se dotazovaní co nejvíce „rozpovídali“, ať byla jejich odpověď kladná či záporná.

## **4.6 Analýza obsahu zjištěných dat**

Cílem mého výzkumu byla snaha o zjištění znalostí a přístupu pomáhajících profesionálů pracujících s dětmi k syndromu vyhoření a jeho prevenci. Důležitým bodem analýzy rozhovorů bylo jejich důkladné přepsání a následné zpracování. V dalším textu budu zjištěné výsledky uvádět tak, jak následovaly v rozhovoru.

### **4.6.1 Syndrom vyhoření**

První část rozhovoru se týkala syndromu vyhoření. Dotazovaní na otázky odpovídali bez většího rozmýšlení, bylo zřejmé, že se s tímto pojmem již někdy setkali a uvažovali o něm.

V první části odpovídali respondenti na tyto otázky:

1. Setkali jste se někdy s pojmem syndrom vyhoření?
2. Pokuste se tento pojem definovat.
3. Uvažovali jste o něm někdy?
4. Uvažovali jste o něm někdy ve vztahu k sobě?



5. Jaký je váš názor na problematiku vyhoření u pomáhajících profesionálů?
6. Myslíte si, že jste syndromem vyhoření ohroženi i vy?

První otázka se týkala samotné znalosti syndromu vyhoření. Na tuto otázku všichni dotázaní odpověděli kladně, tedy že se s pojmem syndrom vyhoření již někdy setkali. Mladší dotázaní tento pojem znají nejčastěji ze školy. Starší dotázaní se s ním setkali nejčastěji během dalšího vzdělávání na různých kurzech nebo v literatuře.

Druhá otázka byla věnována definování syndromu vyhoření. Tato otázka dokazuje, že dotázaní tento pojem znají, neboť všichni dokázali vytvořit „definici“, která zachycovala podstatu vyhoření.

„Obrana organismu – vyčerpání, ztráta motivace, přežívání.“

„Jedná se o přepracování a únavu jak psychickou tak fyzickou. Ztrátu smyslu práce, člověk je bez nálady, ke všemu přistupuje negativně.“

„Jedná se o nerovnováhu mezi dáváním a přijímáním. Ohroženi jsou lidé, kteří pracují v pomáhajících profesích.“

„Syndromem vyhoření trpí lidé pracující v pomáhajících profesích. Pochází z dlouhodobé zátěže v práci. Pracovník se ji pokouší zvládnout, což se po nějaké době již nedá. Ztrácí zájem o práci i o klienty.“

„Syndrom vyhoření se projevuje jako celkové psychické i fyzické vyčerpání především u pracovníků pomáhajících profesí, které jejich práce přestane těšit, stane se pro ně velmi zatěžující a unavující, stejně jako kontakt s klienty.“

„Celkové vyčerpání a beznaděj.“

„Jako syndrom vyhoření si představuji, že mě v práci všechno „štve“, rozčiluje, nestíhám a mám chuť to už všechno vzdát a utéct.“

„Za syndrom vyhoření považuji situaci, kdy mě práce nenaplňuje a unavuje.“

„Syndrom vyhoření se nejčastěji projevuje u profesí, ve kterých se pracuje s lidmi, projevuje se beznadějí, únavou, určitou letargií a frustrací. Ovlivňuje více oblastí v životě člověka.“

Třetí otázka zjišťovala, zda dotázaní o syndromu vyhoření někdy přemýšleli. Šest dotázaných o něm někdy uvažovalo, šest dotázaných o něm nikdy neuvažovalo, nejčastějším důvodem bylo, že se jím necítí osobně ohroženi a proto nemají potřebu se jím zabývat. Dotázaní, kteří o syndromu vyhoření uvažovali, tak činili tehdy, když se

cítili vyčerpaní a pozorovali na sobě některé příznaky, které by mohly syndrom vyhoření signalizovat nebo je toto téma zaujalo během přednášek ve škole.

Čtvrtá otázka souvisí s otázkou předešlou. Jednalo se o otázku, zda dotázaní o syndromu vyhoření někdy uvažovali ve vztahu k sobě. Odpovědi se shodovaly s předešlou otázkou. Ti, kteří o syndromu vyhoření neuvažovali obecně, o něm neuvažovali ani ve vztahu k sobě. Ti, kteří o něm uvažovali, tak činili především právě ve vztahu k sobě.

„Ano, když jsem na sobě začala pozorovat některé příznaky.“

„V posledních asi třech letech si říkám, že už se na to všechno „vykašlu“, ale nedá mi to a zase „jedu dál“.

„Ano, někdy se obávám, že už jsem opravdu vyhořelá, nebo že mě to čeká každým dnem.“

„Ano, uvažoval jsem, zda bych neměl změnit zaměstnání.“

Pátá otázka zjišťovala, co si dotázaní myslí o problematice vyhoření u pomáhajících profesionálů. Názory se u jednotlivých dotázaných liší. Každý názor však určitým způsobem vystihuje některý z rysů syndromu vyhoření. Respondenti na tuto otázku reagovali takto:

„Pokud má člověk dobré zázemí a v zaměstnání pohodový kolektiv a je zároveň spokojený i v soukromém životě, tak u něj syndrom vyhoření nemusí vůbec vzniknout.“

„Myslím si, že není nutné, aby syndrom vyhoření člověka postihl. Záleží to na každém z nás, na tom, jak se svým životem a silami nakládáme. Nemyslím si, že jsou ohroženi jen pomáhající profesionálové, ale každý člověk.“

„Myslím si, že syndrom vyhoření velmi ovlivní život dotyčného člověka i jeho rodiny. Velmi důležitá je prevence na pracovišti. Je také důležité, aby si každý vybral tu oblast pomáhání, která mu vyhovuje a cítí se v ní dobře. Já osobně ráda pracuji s dětmi a nemohla bych pracovat např. v hospici, tam bych asi vyhořela hned.“

„Myslím si, že syndrom vyhoření je velmi zrádný v tom, že si o něm mnoho pomáhajících profesionálů myslí, že se jich nemůže a netýká a přitom už mají některé jeho příznaky.“

„Když беру lidi takové, jací jsou, tak by se nic stát nemělo. Když už se stane, tak si myslím, že pomůže změna zaměstnání, nejlépe v úplně jiném oboru.“

„Takto postižených lidí je mi líto, ale jsem přesvědčená, že si za to mohou sami.“

„Myslím si, že syndrom vyhoření vychází z přepracovanosti a pocitu nedocení odvedené práce. A proč právě u pomáhajících profesionálů? Protože pracujeme s lidmi a to je někdy pěkná „dřina“.“

Šestá otázka zněla: „Myslíte si, že jste syndromem vyhoření ohroženi i vy?“

Na tuto otázku odpovědělo kladně sedm dotázaných, pět dotázaných odpovědělo záporně. Dotázaní, kteří odpovídali záporně, spíše doufali, že nejsou syndromem vyhoření ohroženi. Kategoricky to neodmítá žádný z dotázaných.

Kladné odpovědi reprezentují např. tyto:

„Syndrom vyhoření se mě týkat určitě může, ale zatím se umím zmobilizovat, i když mi to dává stále více práce.“

„Určitě může. Jak? Tak že si nepřipustím varovné signály a vyhořím.“

„Určitě ano, pokud nebudu dodržovat dostatečně zásady duševní hygieny a zásady práce.“

„Ano, pokud mě přestává bavit má práce.“

Záporné odpovědi:

„Doufám, že ne. Zatím jsem na sobě žádné jeho příznaky nezpozorovala.“

„Nevím, ale myslím si, že ne. Nikdy jsem na sobě žádné projevy nepozorovala a ani nepozoruji.“

**Tabulka 2**

| Syndrom vyhoření |  |    |                             |    |  |    |   |    |                                    |    |   |    |
|------------------|--|----|-----------------------------|----|--|----|---|----|------------------------------------|----|---|----|
| Respondent       | Setkali jste se někdy s pojmem syndrom vyhoření? |    | Uvažovali jste o něm někdy? |    | Uvažovali jste o něm někdy ve vztahu k sobě? |    | Myslíte si, že jste syndromem vyhoření ohroženi i vy? |    | Je možné se proti vyhoření bránit? |    | Máte potřebu se proti vyhoření chránit? |    |
|                  | ANO  | NE | ANO                         | NE | ANO  | NE | ANO   | NE | ANO                                | NE | ANO                                     | NE |
| 1                | x  |    |                             | x  |  | x  | x   |    | x                                  |    | x                                       |    |
| 2                | x  |    |                             | x  |  | x  |   | x  | x                                  |    |   | x  |
| 3                | x  |    | x                           |    | x  |    | x   |    | x                                  |    | x                                       |    |
| 4                | x  |    |                             | x  |  | x  |   | x  | x                                  |    | x                                       |    |
| 5                | x  |    |                             | x  |  | x  | x   |    | x                                  |    | x                                       |    |
| 6                | x  |    | x                           |    | x  |    | x   |    | x                                  |    | x                                       |    |
| 7                | x  |    | x                           |    | x  |    | x   |    | x                                  |    | x                                       |    |
| 8                | x  |    |                             | x  | x  |    |   | x  | x                                  |    |   | x  |
| 9                | x  |    |                             | x  |  | x  |   | x  | x                                  |    |   | x  |
| 10               | x  |    | x                           |    | x  |    | x   |    | x                                  |    |   | x  |
| 11               | x  |    | x                           |    | x  |    | x   |    | x                                  |    | x                                       |    |
| 12               | x  |    | x                           |    | x  |    |   | x  | x                                  |    |   | x  |

## 4.6.2 Prevence syndromu vyhoření v osobní oblasti

Druhá část rozhovoru byla věnována prevenci syndromu vyhoření v osobní oblasti.

Tato část se skládala z následujících otázek:

7. Myslíte si, že je možné se proti vyhoření chránit?
8. Máte vy osobně potřebu se proti vyhoření chránit?
9. Uveďte tři věci, které považujete v prevenci syndromu vyhoření za nejdůležitější.
10. Máte v zásobě něco, co vám zaručeně zlepší náladu? Co vám pomáhá dobíjet energii?

Sedmá otázka zjišťovala názory respondentů na to, zda je možné se chránit proti vyhoření. Na tuto otázku odpověděli všichni dotázaní kladně.

„Ano. Myslím si, že je velmi důležité relaxovat a zdravě žít. Snažit se udržovat rovnováhu mezi prací a odpočinkem. Velmi důležité je také klidné a příjemné pracovní prostředí a milí kolegové, za kterými se do práce těšíte a se kterými si rozumíte a můžete se na sebe spolehnout.“

„Určitě, především není nutné si myslet, že jsem spasitel a že musím zachránit svět. Za nutné také považuji žít svůj život. Mít koníčky a dělat věci, které mě baví tak často, jak je to jen možné.“

„Určitě prevencí, jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Supervizí, dodržováním duševní hygieny. Důležité je také umět říci NE. Velmi těžké, ale důležité je umět nechat práci v práci a rodinu doma, tedy oddělovat pracovní a soukromý život. Je také dobré, když si máte s kým popovídat o svých starostech a trápeních.“

„Určitě ano, především si myslím, že je velmi důležité o syndromu vyhoření vědět, znát tuto problematiku a vědět, jak proti němu bojovat. Pak je také důležité tato pravidla „proti vyhoření“ dodržovat. Za nejlepší prevenci považuji snažit se žít vyváženým a spokojeným životem, prožívat každý den a nic neodkládat na zítra.“

„Ano, dodržováním duševní hygieny, střídáním pracovních postupů – neupadnutím do stereotypu, vzděláváním se v oboru.“

V osmé otázce odpovídali dotázaní na to, zda oni osobně mají potřebu se proti vyhoření chránit. Proti vyhoření se chrání sedm dotázaných, pět dotázaných tuto potřebu nemá. Na tuto otázku odpovídali kladně především lidé, kteří již v pomáhající profesi pracují

déle. Mladí, nadšení a začínající pomáhající profesionálové se zatím syndromu vyhoření nebojí.

„Ano, snažím se, ale nepovažuji to cíleně za prevenci syndromu vyhoření. Snažím se prostě spokojeně a smysluplně žít.“

„Ano, snažím se věci řešit racionálně a ne emotivně. Není to jednoduché a ne vždy se mi to daří.“

„Ano. Snažím se oddělovat pracovní život od soukromého, za velmi důležitý také považuji spokojený rodinný život, odměňuji se za zvládnutí „náročných situací“.“

„Ano, nerada bych svou práci opouštěla, protože ji dělám velmi ráda.“

„Ano, snažím se relaxovat, stanovovat si priority, učit se říkat NE, organizovat si život i pro sebe.“

„Ne. Zatím si myslím, že se mě syndrom vyhoření netýká.“

„Ne. Doposud jsem měla kolem sebe dost „dobrých“ lidí a díky práci, která mě těší a koníčkům jsem o syndromu vyhoření nikdy nepřemýšlela, ani o tom, jak a proč bych se proti němu měla chránit.“

„Zatím ne, myslím si, že se mě syndrom vyhoření netýká.“

V deváté otázce měl každý dotázaný uvést tři věci, které považuje v prevenci syndromu vyhoření za nejdůležitější. Tato otázka je zpracována v následující tabulce. Za nejdůležitější v prevenci syndromu vyhoření považuje většina dotázaných spokojený rodinný život, na druhém místě dotázaní uváděli sport a koníčky, na třetím místě dobrý pracovní kolektiv.

**Tabulka 3**

| Otázka č. 9 - Uved'te tři věci, které považujete v prevenci syndromu vyhoření za nejdůležitější. |                         |          |                     |                                   |                |   |                           |                         |                         |           |            |
|--|-------------------------|----------|---------------------|-----------------------------------|----------------|---|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| Respondent   | Spokojený rodinný život | Přátelé  | Zdravý životní styl | Rovnováha mezi prací a odpočinkem | Sport, koníčky | Oddělování pracovního a soukromého života | Znalost syndromu vyhoření | Radovat se z maličkostí | Dobry pracovní kolektiv | Supervize | Vzdělávání |
| 1  | x                       |          | x                   | x                                 |                |   |                           |                         |                         |           |            |
| 2  | x                       | x        |                     |                                   | x              |   |                           |                         |                         |           |            |
| 3  |                         | x        |                     |                                   | x              |   |                           | x                       |                         |           |            |
| 4  | x                       |          |                     |                                   | x              |   |                           |                         | x                       |           |            |
| 5  | x                       |          |                     |                                   |                | x   |                           |                         |                         | x         |            |
| 6  | x                       |          |                     |                                   |                |   | x                         |                         | x                       |           |            |
| 7  | x                       |          |                     |                                   | x              |   |                           |                         |                         |           | x          |
| 8  | x                       |          |                     |                                   |                |   |                           | x                       | x                       |           |            |
| 9  | x                       |          |                     |                                   | x              |   |                           |                         | x                       |           |            |
| 10   | x                       |          |                     |                                   | x              |   |                           |                         |                         |           | x          |
| 11   | x                       |          |                     | x                                 |                |   |                           |                         | x                       |           |            |
| 12   |                         |          | x                   |                                   |                | x   |                           |                         |                         |           | x          |
| <b>Celkem</b>  | <b>10</b>               | <b>2</b> | <b>2</b>            | <b>2</b>                          | <b>6</b>       | <b>2</b>                                  | <b>1</b>                  | <b>2</b>                | <b>5</b>                | <b>1</b>  | <b>3</b>   |

Desátá otázka zjišťovala, zda mají dotázaní v zásobě „něco“, co jim dokáže zlepšit náladu, co je dobíjí energií. V této otázce jednoznačně zvítězila v osobní oblasti příroda, rodina, koníčky. V pracovní oblasti pak radost z dobře odvedené práce, pochvala za dobře odvedenou práci a kolegové, za kterými se do zaměstnání těšíte.

#### 4.6.3 Prevence syndromu vyhoření v zaměstnání

Poslední část rozhovoru byla věnována prevenci syndromu vyhoření v zaměstnání. Skládala se z následujících otázek:

11. Považujete svou práci za zátěžovou? Z jakého důvodu?
12. Oznámkuje jako ve škole míru zátěže, kterou pro vás vaše práce představuje.
13. Přináší vám vaše práce radost?
14. Myslíte si, že proti syndromu vyhoření u svých zaměstnanců může bojovat i zaměstnavatel? Jak?
15. Máte pocit, že vám váš zaměstnavatel s prevencí syndromu vyhoření pomáhá? Jaké aktivity byste od něj uvítali?

Jedenáctá otázka zjišťovala, zda respondenti považují svou práci za zátěžovou. Na tuto otázku odpovědělo kladně deset dotázaných. Nejčastějším předmětem zátěže u vychovatelek je zajištění bezpečnosti dětí a to, že musí být při své práci neustále ve střehu. U učitelů způsobuje zátěž samotné postižení dětí, je pro ně těžké najít společnou cestu s problémovými žáky a přizpůsobit výuku tak, aby vyhovovala všem dětem s ohledem na míru a formu jejich postižení. Za zátěžové dotázaní považují také to, že do školy přichází stále více dětí, které nemají vady zraku, ale mají jiné znevýhodnění (hyperaktivita, mentální postižení, poruchy chování atp.) Ve třídě nebo ve skupině se pak sejdou děti s úplně odlišnými možnostmi a potřebami a práce s takto různorodými skupinami je značně náročná. Dvě dotázané svou práci za zátěžovou nepovažují.

„Ano, nejvíce zatěžující pro mě je neustálá obava z toho, aby si děti neublížily. Strašně ráda bych jim dopřála aktivity, kterých se mohou účastnit zdravé děti, např. pobyt na hřišti, přitom vím, že jakýkoli pád nebo úder do hlavy u nich může mít velmi vážné zdravotní následky. Musím proto být neustále ve střehu. Vždycky, když jdu domů, a ten den se nestal žádný úraz, tak se mi hrozně uleví.“

„Určitě. Musím být stále ve střehu, velké obavy mám také z úrazů. Práce s dětmi je náročná v tom, že za ně máte zodpovědnost a děti mají někdy pěkně „hloupé“ nápady. Nikdy byste je neměli nechat bez dozoru, ale to je těžké (např. když musíte na WC). Pokud se ale něco stane, je to na vás.“

„Ano, velmi. Předmětem zátěže pro mě je především psychické vypětí, náročnost řešení situací s problémovými žáky i rozhodnutí a nařízení nadřízených.“

„Ano, zatěžující pro mě je kontakt s větším množstvím dětí najednou, z nichž každé má různou formu a typ postižení. Je těžké přizpůsobit výuku dětem s tak rozdílnými možnostmi a potřebami. Výsledky mé práce často nejsou vůbec vidět.“

**Tabulka 4**

| Otázka č. 11 - Považujete svou práci za zátěžovou? Z jakého důvodu? |   |                           |                   |                                  |                            |                        |                                       |
|---|---|---------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| Respondent  | Zajištění bezpečnosti dětí, obava z úrazů | Práce s problémovými žáky | Neshody s vedením | Různá forma a typ postižení dětí | Neviditelné výsledky práce | Být neustále ve střehu | Míra zátěže, kterou práce představuje |
| 1   | x   |                           | x                 |                                  |                            |                        | 3                                     |
| 2   |   |                           |                   |                                  |                            | x                      | 3                                     |
| 3   |   |                           |                   |                                  |                            | x                      | 2                                     |
| 4   | -   | -                         | -                 | -                                | -                          | -                      | 2                                     |
| 5   | x   |                           |                   | x                                |                            |                        | 4                                     |
| 6   | x   |                           |                   |                                  |                            | x                      | 4                                     |
| 7   |   | x                         | x                 |                                  |                            |                        | 4                                     |
| 8   | x   |                           |                   |                                  |                            | x                      | 4                                     |
| 9   | -   | -                         | -                 | -                                | -                          | -                      | 1                                     |
| 10  | x   |                           |                   |                                  | x                          |                        | 3                                     |
| 11  |   |                           |                   |                                  | x                          |                        | 4                                     |
| 12  |   |                           |                   | x                                |                            |                        | 5                                     |
| <b>Celkem</b>   | <b>5</b>                                  | <b>1</b>                  | <b>2</b>          | <b>2</b>                         | <b>2</b>                   | <b>4</b>               | <b>-</b>                              |

Ve dvanácté otázce měli dotázaní oznámkovat míru zátěže, kterou pro ně jejich práce představuje. Polovina dotázaných hodnotí svou práci jako vysoce zátěžovou, třetina jako středně zátěžovou. Úplné odpovědi jsou uvedeny v tabulce 4.

Třináctá otázka se týkala toho, zda dotazovaným přináší jejich práce radost. Na tuto otázku odpovědělo deset dotázaných, že je jejich práce baví, nebo že je baví většinou.

„Ano, mám velmi ráda své blízké spolupracovníky a ráda s nimi pracuji. Mám radost i z malých úspěchů svých i úspěchů dětí a kolegů. Těší mě, když vidím, že se dětem v družině a na internátu líbí a že jsou zde spokojené. Snažím se, aby náš internát byl rodinného typu a mám velkou radost z toho, že se nám to daří. Vždycky mě potěší, když se za námi vracejí i děti, které už od nás odešly a chodí na střední školu.“

„Ano, tím že děti jsou upřímné, radují se z maličkostí a jsou tvořivé. Také jsou tu velmi dobré kolegyně. Práce je zajímavá a každý den jiná.“

„Většinou ano, jsem s dětmi ráda, mám je ráda, mám radost, když mají ony radost, když vidím, že je baví aktivity, které jsem si pro ně připravila. Mám radost, když někdo ocení mou práci. Do práce chodím ráda i díky skvělé vedoucí a kolegyním. Těší mě, když někdo ocení mou práci.“



„Většinou ano, těší mě, když vidím že má moje práce smysl, že jsou děti spokojené a usměvavé. Mám také ráda své kolegyně. Ráda s nimi pracuji.“

„Ano, jsem ráda, když se děti cítí dobře a mám radost z jejich úspěchů. Občas mám potřebu dětské bezstarostnosti.“

Z odpovědí dvou dotázaných je cítit určitá únava.

„Jak kdy, když se mi něco podaří, tak mám radost. Většinou jsem však z práce velmi unavený a vyčerpaný. Možná je to také tím, že mám dvě zaměstnání, abych se vůbec uživil a mohl dělat práci, která mě baví, ale která mě bohužel neuživí.“

„Občas ještě ano, těší mě dosažené úspěchy dětí, mám radost z jejich radosti a spokojenosti. To je ten hlavní důvod, proč v práci ještě zůstávám.“

Čtrnáctá otázka zjišťovala, zda proti syndromu vyhoření může u svých zaměstnanců bojovat i zaměstnavatel. Deset dotázaných si myslí, že může. Dva dotázaní nevěděli. Největší důraz kladou respondenti na příjemné pracovní prostředí. Na druhém místě se umístily společné aktivity pro zaměstnance, další vzdělávání a finanční ohodnocení. Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům při zaměstnání studovat. Pět dotázaných studuje vyšší nebo vysokou školu. Zaměstnanci se také povinně během roku účastní různých školení a kurzů. Všichni dotázaní považují další vzdělávání za důležité a o dění a novinky ve svém oboru se zajímají. Finanční ohodnocení považují respondenti také za důležité, ale důležitější pro ně je příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy na pracovišti. Díky nim jsou ochotni pracovat i za méně peněz. Tři dotázaní mají druhé zaměstnání.

Zajímavé je, že supervizi jako možnost prevence syndromu vyhoření uvedli pouze dva respondenti. Jednalo se o mladší, dosud studující respondenty. Ve škole možnost supervize není. Především starší generaci není tento pojem příliš známý a ze supervize mají spíše strach. Považují ji za kontrolu své práce. Polovina dotázaných je ráda, že se supervize nemusí účastnit a ani o její zavádění nestojí.

Za výstižnou považuji tuto odpověď:

„Ano, myslím si, že role zaměstnavatele je v prevenci syndromu vyhoření velmi důležitá. Především by se měl snažit, aby na jeho pracovišti vládlo klidné a příjemné pracovní prostředí, aby lidé do zaměstnání chodili rádi. Měl by zaměstnancům umožňovat další rozvoj a vzdělávání. Měl by své zaměstnance považovat za kolegy a

respektovat jejich názory. Velmi důležité je také finanční ohodnocení, které by mělo zaměstnancům umožňovat důstojný život, to ale asi zaměstnavatel ve státní sféře nemůže příliš ovlivnit.

Odpovědi na tuto otázku shrnuje následující tabulka.

**Tabulka 5**

| Otázka č. 14 - Myslíte si, že proti syndromu vyhoření u svých zaměstnanců může bojovat i zaměstnavatel? Jak? |   |   |                  |                     |   |           |          |
|--|---|---|------------------|---------------------|---|-----------|----------|
| Respondent   | ANO                                       |   |                  |                     |   |           | NEVÍM    |
|  | Vytváření příjemného pracovního prostředí | Společné aktivity pro zaměstnance (oslavy, akce atp.) | Další vzdělávání | Finanční ohodnocení | Seznamování s problematikou syndromu vyhoření | Supervize |          |
| 1  | x   | x   |                  |                     |   |           |          |
| 2  |   | x   |                  | x                   | x   |           |          |
| 3  |   |   |                  |                     | x   |           |          |
| 4  | x   |   |                  |                     |   |           |          |
| 5  |   | x   | x                |                     | x   | x         |          |
| 6  | x   |   | x                | x                   |   |           |          |
| 7  | x   |   |                  |                     |   |           |          |
| 8  |   |   |                  |                     |   |           | x        |
| 9  |   |   |                  |                     |   |           | x        |
| 10   | x   |   |                  |                     |   | x         |          |
| 11   |   | x   | x                | x                   |   |           |          |
| 12   | x   |   | x                | x                   |   |           |          |
| <b>Celkem</b>  | <b>6</b>                                  | <b>4</b>  | <b>4</b>         | <b>4</b>            | <b>3</b>                                      | <b>2</b>  | <b>2</b> |

Patnáctá a zároveň poslední otázka zněla: „Máte pocit, že vám váš zaměstnavatel s prevencí syndromu vyhoření pomáhá? Jaké aktivity byste od něj uvítali?“ Z odpovědí na první část otázky je vidět, že mezi zaměstnanci a vedením školy vládne jisté napětí. Většina dotázaných si myslí, že jim zaměstnavatel s prevencí syndromu vyhoření nepomáhá, naopak svým přístupem k zaměstnancům rozvoj syndromu vyhoření spíše podporuje. Na druhou stranu je vidět, že většina dotázaných považuje za člověka, na kterého se mohou kdykoli spolehnout a obrátit, svou vedoucí vychovatelku.

„Vedoucí vychovatelka – ano. Mezi vychovatelkami vládne velmi příjemná atmosféra, vedoucí vychovatelka je velmi vstřícná a ochotná. Umí naslouchat a je na ní vidět, že jí na „jejích“ lidech záleží a umí je pochválit.

Zaměstnavatel – ne, spíše naopak. Paní ředitelka se spíše rozčiluje, pochvalu od ní neslyšel snad nikdy nikdo. Žádná věc, kterou uděláte, není podle jejích představ. Také mi velmi vadí, že jí nestojím ani za pozdrav.

„Zaměstnavatel – nevím.

Vedoucí – ano, mohu s ní mluvit o jakémkoli problému, vždy se mi snaží pomoci, poradit a pomoci mi najít řešení. Také můžu kdykoli vyjádřit svůj názor, což je pro mě velmi důležité.

Druhou část otázky: „Jaké aktivity byste od svého zaměstnavatele v rámci prevence vyhoření uvítali?“ vystihují nejlépe tyto odpovědi.

„Uvítala bych klidné a příjemné pracovní prostředí. Vytváření pracovních vztahů na přátelské a profesionální úrovni. Společná pracovní a společenská setkání zaměstnanců. Vytváření pocitu sounáležitosti a motivace při plnění pracovních úkolů.“

„Supervizi, školení o syndromu vyhoření. Větší podporu. Mrzí mě, že všechny mé nápady byly vedením odmítnuty. Když jsem např. sehnala pro děti na internát zdarma canisterapii, byla jsem odmítnuta s tím, že je to drahé a nehygienické.“

„Uvítala bych více pochopení, občas pochvalu. Snahu o vytváření příjemné pracovní atmosféry. Také bych uvítala nějaké společné akce, za které by se neočekával „vděk“.“

„Nejvíce bych uvítala snahu o vytvoření atmosféry pohody a občas pochvalu.“

## 4.7 Závěry výzkumu

Na závěr se pokusím shrnout informace, které jsem během výzkumu získala. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že znalost syndromu vyhoření je mezi pedagogickými pracovníky dobrá. Většina dotázaných ví, jak proti syndromu vyhoření bojovat a snaží se o to. Všichni dotázaní uvedli, že je možné se proti vyhoření chránit. Tuto potřebu má však jen sedm dotázaných. Za nejdůležitější v prevenci syndromu vyhoření považuje většina dotázaných spokojený rodinný život, na druhém místě dotázaní uváděli sport a koníčky, na třetím místě dobrý pracovní kolektiv. Za důležité také respondenti považují radost z dobře odvedené práce a pochvalu. Deset dotázaných považuje svou práci za zátěžovou. Míru zátěže nejčastěji dotázaní ohodnotili známkou čtyři, což můžeme označit jako vysokou zátěž. Předmět zátěže se odlišuje u vychovatelek a učitelů. Vychovatelky za nejvíce zátěžové považují zajištění bezpečnosti dětí, u pedagogů je předmětem zátěže samotné postižení dětí. Za náročné považují hledat společnou cestu

s problémovými žáky a přizpůsobit výuku tak, aby vyhovovala všem dětem s ohledem na míru a formu jejich postižení. Pozitivní je, že respondenti svou práci dělají stále rádi, nejčastěji kvůli dětem a přátelskému prostředí, které mezi vychovatelkami na pracovišti vládne. Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se mi nejeví jako příliš dobré, naopak vztah mezi vychovatelkami a hlavní vychovatelkou je velmi přátelský a empatický. Zaměstnanci nemají na pracovišti možnost supervize. Spíše starší respondenti nepovažují supervizi za přínosnou a jsou rádi, že se jí nemusí účastnit. Zaměstnanci mají možnost při zaměstnání studovat. Pět dotázaných studuje vyšší nebo vysokou školu. Všichni dotázaní učitelé mají vysokoškolské vzdělání pedagogického směru. Některé vychovatelky odpovídající vzdělání nemají, u nich však zaměstnavatel požaduje, aby si vzdělání na vysoké či vyšší odborné škole doplnily. Další vzdělávání probíhá formou kurzů a školení. Vzdělání považují všichni dotázaní za důležité a obohacující. Ráda bych upozornila na fakt, že všichni dotázaní během rozhovoru narazili na příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy na pracovišti. Je vidět, že oba tyto faktory hrají velmi důležitou roli v prevenci syndromu vyhoření. Pokud se totiž lidé do práce těší a chodí tam rádi, je u nich mnohem nižší riziko vyhoření. Téměř všichni tyto faktory také staví před finanční ohodnocení. Pokud je práce těší, jsou ochotni pracovat i za nižší plat. I tak si však myslím, že finanční ohodnocení pedagogických pracovníků není uspokojivé. Několik dotázaných vykonává ještě druhé zaměstnání. Podle mého názoru je práce s dětmi nesmírně náročná a měla by být finančně ohodnocena tak, aby lidé, kteří s dětmi pracují, měli možnost žít svůj osobní život na přijatelné úrovni. I to je jeden z důležitých bodů prevence syndromu vyhoření.

## **Závěr**

Na počátku stojí rozhodnutí, že se z nás stanou pomáhající profesionálové. Vystudujeme příslušnou školu, získáme „diplom“ a nastoupíme do svého prvního zaměstnání. Jsme nadšení a odhodlaní udělat svět lepším. Postupem času však zjišťujeme, že je všechno trochu těžší, než jsme očekávali a že změnit svět nebude až tak jednoduché. A právě v této chvíli se poprvé setkáváme s vyhořením. Tímto setkáním projde každý pomáhající profesionál. Na každém však také záleží, zda z tohoto setkání vyjde jako vítěz nebo jako poražený. Proto, aby se z nás stali vítězové, je nutné syndrom vyhoření znát, vědět, jak se projevuje a jak se proti němu můžeme chránit. Pokud se rozhodneme nevyhořet a budeme ochotní pro to něco udělat máme velkou šanci, že nám zůstane naše nadšení a že pro nás naše práce neztratí smysl, i když zjistíme, že nejsme všemocní a že svět sám nezmění nikdo, ale že k tomu každý z nás může pouze trochu přispět. Doufám, že i tato práce aspoň trochu přispěje k rozšíření povědomí o syndromu vyhoření, ale především k rozšíření povědomí o tom, jak se můžeme proti vyhoření chránit, protože prevence je vždy lepší než „napravování škod“.

## Seznam použité literatury

ADAI, J. Hospodaření s časem. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004.

ISBN 80-86851-07-9

CUNGI, CH. Jak zvládat stres. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-465-6

DE LOMAS, P. Jak být šťastný. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.

ISBN 978-80-247-2237-5

FRITZ, H. Spokojeně v zaměstnání. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-113-1

GEISSELHART, R. R., HOFMANN-BURKART, CH. Zvítězte nad stresem.

Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2006. ISBN 80-247-1518-X

HAVRÁNKOVÁ, O. Syndrom profesního vyhoření - burnout. Studijní materiál  
k přednášce Sociální práce s jednotlivcem. 2004

HAWKINS, P., SHOHET, R. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004.

ISBN 80-7178-715-9

HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. Praha: Portál, 1996.

ISBN 80-7178-093-6

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

ISBN 80-7071-231-7

KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H. Time management. Praha: Grada Publishing, a. s.,

2007. ISBN 80-247-1440-X

KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál, 2000. I

ISBN 80-7178-429-X

KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4

MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2003.

ISBN 80-7178-548-2

MATOUŠEK, O. Slovník sociální práce. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha:

Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1223-7

NIVEN, D. 100 tajemství lidského štěstí. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-522-9

POTTEROVÁ, B. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997.

ISBN 80-7198-211-3

PRAŠKO, J. Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti. Praha: Grada Publishing, s. r. o.,

2006. ISBN 80-247-0185-5

- PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krok za krokem. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2006. ISBN 80-247-0068-9
- RUSH, M. Syndrom vyhoření. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8
- TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. Burn - Out syndrom - syndrom vyhoření. Praha: Hestia, 2002.
- VÁGNEROVÁ, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3
- VODÁČKOVÁ, D. a kol. Krizová intervence. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-696-9
- VOLL, B. Fit pro práci a kariéru. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-247-9065-3
- VOLLMEROVÁ, H. Pryč s únavou. Praha: Motto, 1998. ISBN 80-85872-90-0
- VORÁČ, M. Kreativní time management. Praha: Pyramida system CZ, s. r. o., 2004. ISBN 80-90-3512-0-4
- ZANDL, D. Life management. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2006. ISBN 80-247-7-1488-4

### **Internetové zdroje**

- <http://neziskovky.cz/cz/fakta/casopis-grantis/aktuality/3188.html> (1. července 2008)
- <http://zdravy-domov.doktorka.cz/desatero-pro-zdravou-kancelar/> (30. června 2008)

## **Seznam tabulek**

**Tabulka 1** – Charakteristika respondentů

**Tabulka 2** – Syndrom vyhoření

**Tabulka 3** - Otázka č. 9

„Uved'te tři věci, které považujete v prevenci syndromu vyhoření za nejdůležitější.“

**Tabulka 4** - Otázka č. 11

„Považujete svou práci za zátěžovou? Z jakého důvodu?“

**Tabulka 5** - Otázka č. 14

„Myslíte si, že proti syndromu vyhoření u svých zaměstnanců může bojovat i zaměstnavatel? Jak?“



## **Shrnutí**

Tato bakalářská práce nese název: Možnosti prevence syndromu vyhoření u pomáhajících profesionálů pracujících s dětmi. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola je věnována syndromu vyhoření, jeho definici, projevům, okolnostem a cestám, které mohou k vyhoření vést, fázím, ve kterých vyhoření probíhá a také jsou zde charakterizováni lidé, kteří jsou vyhořením ohroženi více než ostatní. Druhá kapitola je věnována stresu. Poslední kapitola je věnována prevenci syndromu vyhoření v osobní a pracovní oblasti.

Cílem praktické části je snaha o zjištění znalostí a přístupu pomáhajících profesionálů pracujících s dětmi k syndromu vyhoření a jeho prevenci. Součástí praktické části je malý výzkum, který byl proveden formou rozhovoru s dvanácti zaměstnanci Základní školy pro zrakově postižené v Praze. Výzkumné okruhy se týkaly syndromu vyhoření, prevence syndromu vyhoření v osobní oblasti a prevence syndromu vyhoření v pracovní oblasti.

## **Summary**

This bachelor thesis: Possibilities of prevention against burn-out syndrome for helping professional with children is divided into two parts – theoretical and practical.

Theoretical part is split into three chapters. The first one is dedicated the burn-out syndrome, its definition, symptoms, circumstances and ways that can lead to the syndrome. It is dedicated to phases in which the syndrome takes place and there are also described people who are threatened by the syndrome more than the others. The second chapter is dedicated to stress. The last one is dedicated to the prevention of burn-out syndrome in private and work life.

The aim of the practical part is a quest to find knowledge and approach of helping professional working with children to the burn-out syndrome and its prevention. Component of the practical part of the thesis is a small research that was accomplished through interviews with twelve employees of Základní škola pro zrakově postižené in Prague. Research sphere concerned the burn-out syndrome in general, the prevention of burn-out syndrome in private and work life.



## **Shrnutí**

Tato bakalářská práce nese název: Možnosti prevence syndromu vyhoření u pomáhajících profesionálů pracujících s dětmi. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola je věnována syndromu vyhoření, jeho definici, projevům, okolnostem a cestám, které mohou k vyhoření vést, fázím, ve kterých vyhoření probíhá a také jsou zde charakterizováni lidé, kteří jsou vyhořením ohroženi více než ostatní. Druhá kapitola je věnována stresu. Poslední kapitola je věnována prevenci syndromu vyhoření v osobní a pracovní oblasti.

Cílem praktické části je snaha o zjištění znalostí a přístupu pomáhajících profesionálů pracujících s dětmi k syndromu vyhoření a jeho prevenci. Součástí praktické části je malý výzkum, který byl proveden formou rozhovoru s dvanácti zaměstnanci Základní školy pro zrakově postižené v Praze. Výzkumné okruhy se týkaly syndromu vyhoření, prevence syndromu vyhoření v osobní oblasti a prevence syndromu vyhoření v pracovní oblasti.

## **Summary**

This bachelor thesis: Possibilities of prevention against burn-out syndrome for helping professional with children is divided into two parts – theoretical and practical.

Theoretical part is split into three chapters. The first one is dedicated the burn-out syndrome, its definition, symptoms, circumstances and ways that can lead to the syndrome. It is dedicated to phases in which the syndrome takes place and there are also described people who are threatened by the syndrome more than the others. The second chapter is dedicated to stress. The last one is dedicated to the prevention of burn-out syndrome in private and work life.

The aim of the practical part is a quest to find knowledge and approach of helping professional working with children to the burn-out syndrome and its prevention. Component of the practical part of the thesis is a small research that was accomplished through interviews with twelve employees of Základní škola pro zrakově postižené in Prague. Research sphere concerned the burn-out syndrome in general, the prevention of burn-out syndrome in private and work life.