

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
EVANGELICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Bakalářská práce

Syndrom vyhoření v pomáhajících profesích

Hana Pecková, DiS.

Katedra sociální práce
Vedoucí práce Mgr. Tereza Ráchel Bícová
Studijní program Sociální práce
Studijní obor Pastorační a sociální práce

Praha 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci s názvem Syndrom vyhoření v pomáhajících profesích napsala samostatně a výhradně s použitím uvedených pramenů.

Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna pro účely výzkumu a soukromého studia.

V Praze dne 1. 1. 2015

Hana Pecková, DiS.

Bibliografická citace

Syndrom vyhoření v pomáhajících profesích: bakalářská práce/DiS. Hana Pecková; vedoucí práce: Mgr. Tereza Ráchel Bícová. Praha, 2015. 44 s.

Anotace

Tato práce se zabývá společenským jevem zvaným syndrom vyhoření, jeho definicí, procesem a ohroženými skupinami. Zvláštní pozornost pak zaměřuje na souvislosti mezi vyhořením a prací v pomáhajících profesích, a to především v profesi sociálního pracovníka. Práce se dále věnuje možným způsobům prevence a léčby, v poslední části podává pohled na vyhoření z křesťanského hlediska. Důležitou součástí je řešení dvou ústředních životních otázek: otázky po hodnotě a otázky po smyslu.

Klíčová slova

syndrom vyhoření, čtyřfázový model, perfekcionismus, syndrom pomocníka, hodnota člověka, smysluplnost, supervize, copingové strategie, postoj, naučená bezmocnost, naučený optimismus, naděje, Bůh

Summary

This thesis deals with the social phenomenon called burnout. It describes its definition, process and vulnerable groups. Special attention focuses on the relation between burnout and work in the helping professions, especially in social worker practice. The work also discusses possible ways of prevention and treatment. In the last section, it presents insight into the burnout from a Christian viewpoint. An important part is the solution to two central questions of life: question of value and question about the meaning.

Keywords

burnout, four-phase model, perfectionism, helper syndrome, the value of man, meaningfulness, supervision, coping strategies, attitude, learned helplessness, learned optimism, hope, God

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Mgr. Tereze Ráchel Bícové za ochotu vést mou bakalářskou práci. Rovněž děkuji své matce za její vytrvalou podporu při samotném psaní.

Obsah

Úvod.....	6
1. Co je syndrom vyhoření.....	7
1.1. Zavedení pojmu.....	7
1.2. Definice.....	7
1.3. Proces vyhoření.....	8
2. Kdo je ohrožen.....	13
2.1. Riziková povolání.....	13
3. Syndrom vyhoření a pomáhající profese.....	14
3.1. Vnější tlaky ze strany pracovního prostředí.....	14
3.2. Tlaky ze strany klientů.....	17
3.3. Vnitřní tlaky vycházející z vlastní osoby.....	19
4. Preventivní a léčebná opatření.....	23
4.1. Opatření ze strany zaměstnavatele.....	23
4.2. Opatření ze strany zaměstnance.....	26
5. Pohled na vyhoření z křesťanského hlediska.....	32
5.1. Odpověď na otázku hodnoty.....	32
5.2. Odpověď na otázku po smyslu.....	37
Závěr.....	40
Seznam literatury.....	41

Úvod

Většina lidí v dnešní společnosti už asi slyšela o pojmu „syndrom vyhoření“. Každý si pod ním představí vyčerpaného člověka na konci svých sil a nezdárka mu asociuje jeho vlastní stav v některém životním období. Stále potkávám lidi, kteří mi sdělují, že někdy v životě „už měli dost“ a kteří se v té době věnovali obzvláště náročným práci. Nezdárka se jednalo právě o pomáhající profesi. Protože mě zajímá oblast psychologie zdraví, rozhodla jsem se věnovat tomuto tématu pozornost ve své bakalářské práci. Cílem této práce je podat přehled o tom, co je syndrom vyhoření, jak a u koho k němu dochází, co se dá dělat, pokud k němu dojde a jak mu předcházet. Součástí práce je můj pohled na vyhoření coby člověka vyznávajícího křesťanskou víru.

1. Co je syndrom vyhoření

1.1. Zavedení pojmu

Začnu několika slovy o samotném pojmu „vyhoření“. Zavedl ho do psychologie v sedmdesátých letech americký psychoanalytik Herbert J. Freudenberger. On sám se s tímto výrazem poprvé setkal při čtení knihy od Grahama Greena „A Burn Out Case“ („Případ vyhoření“), která pojednává o marných snahách nadějného architekta uskutečnit své plány díky nepřekonatelným překážkám ze strany okolí.¹

Herbert J. Freudenberger pracoval na dobrovolnické klinice, kde si povšiml, že vysoce motivovaní sociální pracovníci se přibližně po jednom roce pracovního života psychicky hrouťí.² Jejich stav proto označil výrazem přejatým z Greenovy knihy „vyhoření“. Jev popsany Herbertem J. Freudenbergerem psychology okamžitě zaujal, začali ho zkoumat a pojem se rychle rozšířil.

1.2. Definice

Ačkoliv hovoříme o syndromu, v podstatě se o syndrom v pravém slova smyslu nejedná a ani se nejedná o nějakou zvláštní nemoc. Neexistuje formální definice tohoto jevu. Wolfgang Schmidbauer, uznávaný německý psycholog a terapeut, říká toto: „Burnout“ nebo-li „vyhoření“ se dá přirovnat ke zhasnutí olejové lampy poté, co v ní dojde olej, anebo ke stavu budovy po požáru.“³ Daniel Heczko, český kazatel, ho přirovnává k poškozenému motoru, kterému dojde palivo, a ke stromu, který je v silném větru neustále ohýbán, až se nakonec zlomí.⁴ Psycholog Peter Abel definuje vyhoření takto: „Burnout je narušení stavu člověka, tělesné, emocionální a duševní vyčerpání, které je podmíněno nadměrnou chronickou zátěží v práci.“⁵ Tato definice pravděpodobně vychází z teorie americké psycholožky Christiny Maslachové, podle které se vyhoření projevuje skrze tři hlavní znaky:

1. emocionální vyčerpání
2. depersonalizace, cynismus
3. snížená výkonnost

¹ Křivohlavý, Psychologie zdraví, 113

² Litzcke, Horst, Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 155

³ Schmidbauer, Helfersyndrom und Burnout-Gefahr, 15

⁴ Heczko, Už nemohu dál, 7-8

⁵ Abel, Burnout in der Seelsorge, 21

Další psychologka Beverly A. Potterová mluví o vyhoření jako o ztrátě motivace k práci: „Vyhoření je ztráta vůle. Zničená motivace má za následek vzrůstající neschopnost zmobilizovat zájem a schopnosti.“⁶

Nicméně většina definic vyhoření zahrnuje tyto společné prvky⁷:

- burnout probíhá individuálně
- je to vnitřní duševní proces, jehož průběh je charakterizován určitými pocity, způsoby chování, motivy a očekáváním
- pro jedince je to negativní zkušenost spojená s citovým tlakem, nelibostí a narušeným fungováním
- jedná se především o emocionální vyčerpání, po němž se dostavuje pocit lhostejnosti a nedostatek důvěry, depersonalizace, vyhýbání se odpovědnosti, ztráta tvořivosti
- má vliv na mimopracovní prostředí
- projevuje se negativním postojem vůči sobě i druhým, depresí
- je chronický
- není to nemoc, ale rizikový faktor pro vznik mnoha nemocí

Obecně vzato, když se hovoří o vyhoření, myslí se nejčastěji stav, který nadešel až po syndromu vyhoření. Samotnému stavu předchází proces neboli syndrom vyhoření.

1.3. Proces vyhoření

1.3.1. Čtyřfázový model

Ačkoliv není ustanovena ucelená teorie syndromu, jeho proces bývá nejčastěji dělen do čtyř fází:

Fáze idealismu

Na začátku procesu se pracovník nachází ve stavu nadšení. Optimisticky hledí do budoucna, dává si vysoké cíle a nezabývá se příliš myšlenkami na překážky. Práce ho naplňuje, má z ní radost, je do ní doslova „zapálen“. Tento entusiasmus je charakteristický především pro čerstvé absolventy škol, kteří prvně vstupují do zaměstnání (proto syndrom postihuje i mladé lidi), ale i pro ty, kteří vstupují do nové práce. Abel píše:

„Tam, kde nastalo vyhoření, byl dříve plamen. Člověk pracoval s pocitem nepřemožitelné síly. Touha po aktivitě a přání vydat ze sebe to nejlepší ho

⁶ Potterová, Jak se bránit pracovnímu vyčerpání, 56

⁷ Maroon, Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky, 25

hnala vpřed. Snadno přeceňoval svoje cíle i schopnosti, žádná překážka pro něj nebyla nepřekonatelná. Osobní potřeby musely ustupovat stranou. Sociální kontakty se omezily na kontakt s klienty. Zklamání a menší neúspěchy byly bez povšimnutí přecházeny.“⁸

Fáze stagnace

Po fázi nadšení a optimismu přichází vystřízlivění. Pracovník si začíná reálně uvědomovat problémy, kterým je vystaven, a také míru vlastního vlivu na jejich řešení. S překvapením zjišťuje, že některé cíle jsou po něj nedosažitelné (nebo se tak alespoň zdají být), že jeho vlastní schopnosti a dovednosti nemusí stačit k tomu, aby byla situace vyřešena. Rovněž je schopen lépe odhadnout zdroje, kterými disponuje; přičemž nezdědka objevuje jejich zoufalou nedostatečnost. O této fázi Abel píše:

„Člověk zjišťuje, jak málo může jako jedinec změnit a jak málo se jeho klienti změnit chtějí. Zvyšuje nároky na vlastní osobu. Dostává touhu po větším množství volného času a době strávené s rodinou, rozčiluje ho nepravidelná pracovní doba a špatné pracovní podmínky. Jeho plamen hoří slabě... Práce už ho více nefascinuje. Pryč je jeho přívětivé naladění z naplňující činnosti. Začíná mít pochybnosti sám o sobě a o svém výkonu. Nastupují psychosomatické obtíže, které se projevují se stále se zvyšující intenzitou.“⁹

Fáze frustrace

Chronický stres bez naděje na změnu situace vede ke třem výše zmíněným znakům, které popsala Christina Maslachová:

Prvním znakem je emocionální vyčerpání: jedinec se začne emočně oddělovat od své práce a od svých klientů. Obzvláště v náročných pomáhajících profesích je patrný úbytek empatie ke klientům (popř. k pacientům). Na pracovníkovi se podepisuje zanedbávání osobních potřeb, cítí se unavený a má pocit, že by sám potřeboval pomoci. Vyčerpání se ale projevuje i mimo sféru zaměstnání: pracovník není schopný normálně fungovat v blízkých vztazích, ztrácí je, prožívá rodinné problémy, které mohou končit i úplným rozpadem rodiny. Bergner a Thomas píší:

„Emocionální vyčerpání vede k beznaději a bezmoci. Trpět beznadějí znamená mít pocit, že už nikdo a nic nemůže pomoci. Trpět bezmocí znamená věřit, že už si nemohu nijak pomoci a že už mi nikdo nepomůže, i kdyby chtěl.“¹⁰

⁸ Abel, Burnout in der Seelsorge, 34

⁹ Abel, Burnout in der Seelsorge, 34-35

¹⁰ Bergner, Thomas, Burnout Prävention: das 9-Stufen-Programm zur Selbsthilfe, 46

Tento jev se obecně nazývá HH syndrom („hopeless and hopelessness“: beznaděj a bezmoc).

Druhým znakem je depersonalizace neboli odcizení; odosobnění, jde o obranný mechanismus, který vyhořelý pracovník využívá, aby si udržel citový odstup od prožívání svých klientů a tím ochránil sám sebe od jejich bolesti a zoufalství. Podvědomě tím předchází dezintegraci vlastní osobnosti. Maroon píše: „Aby chránili sami sebe, pokoušejí se pomáhající vytvořit si tělesnou, citovou a intelektuální hranici mezi sebou a svými klienty – jde o jistý druh útěku.“¹¹ Odstup se tedy může projevat na tělesné rovině (vyhýbání se kontaktu...), tak na citové a intelektuální. Pokud si pracovník nepřipouští žádné emoce ve vztahu ke klientovi, lépe odolává jeho citovým útokům. Pancíř, který kolem sebe vytvoří, s ním bohužel zůstává i mimo vztahy s klienty a přenáší se do vztahů s kolegy, přáteli i rodinou. Odcizení, které mělo být původně ochranou proti vnitřní bolesti a zklamání, nakonec vyvolává izolaci, otupění, depresi a cynismus.¹² Intelektuální hranici může pracovník vytvářet např. pomocí obranného mechanismu racionalizace, kdy začne klienta vnímat místo jako jedinečné lidské bytosti jako zajímavý diagnostický případ.

Třetím a zároveň posledním znakem je snížená výkonnost: je logickým vyústěním pracovníkovi nechuti k práci. Nutno vyzdvihnout, že na začátku procesu vyhoření ve fázi idealismu byla jeho výkonnost vysoce nad průměrem. V období stagnace odpovídala normálu, avšak nyní klesá hluboce pod průměr. Díky tomu prožívá pracovník pocity viny, méněcennosti, nedostatečnosti, jeho sebevědomí se rapidně snižuje. Člověk se obviňuje ze selhání, zlobí se na sebe i na okolí a dostává se do uzavřeného cyklu sebeobviňování.

Fáze deprese

Pracovník již úplně ztrácí motivaci pokračovat v práci. Není schopný vnímat více než vlastní beznaděj, trpí neustálým chorobným smutkem, který je ještě podporován pracovníkovo sebeobviňováním. V psychologii se používá pojmu „selfesteem“ neboli sebeocenění, které je výsledkem sebereflexe. Protože pracovník reflexí své práce nenalézá potvrzení výkonnosti, které by podpořily jeho sebeúctu, nemůže ani jeho „selfesteem“ být pozitivního charakteru. A negativní „selfesteem“ je živnou půdou kognitivní deprese. Pozor, nejedná se o klinickou depresi, ta nevzniká na základě negativních myšlenek, nýbrž díky hormonálním potížím, jak je napsáno v následující tabulce stručně popisující rozdíly mezi oběma typy deprese:

¹¹ Maroon, Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky, 31

¹² Maroon, Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky, 31

Klinická deprese	Kognitivní deprese
příčinou je hormonální nerovnováha v mozku	příčinou je negativní způsob myšlení
nezávisí na okolnostech	závisí na okolnostech
je nemoc	není nemoc
léčba farmaky	léčba psychoterapií

Deprese se dále projevuje kromě chorobného smutku výraznou skleslostí, apatií, nezájmem o veškeré okolní dění, izolací – ztrátou sociálního kontaktu, nerozhodností, černobílým viděním, útlumem duševních i tělesných procesů, někdy dochází i ke zneužívání návykových látek (alkohol,...). Člověk v depresi se myšlenkami orientuje na minulost, často si připomíná, co se mu všechno nepovedlo a na budoucnost se dívá s takovou skepsí, že pro něj nemá cenu se ještě o něco snažit. Pokud se o něco pokusí, tak s očekáváním negativního výsledku, díky čemuž dochází k jevu „potvrzené předpovědi“, když se negativní výsledek opravdu dostavuje. Nezřídka tak nastupují myšlenky na suicidium, popř. přímé vykonání sebevraždy nebo alespoň pokusu o ni.

U depresivního člověka se dají očekávat další psychické i fyzické obtíže, jako např. neurózy, osobnostní poruchy, chronické bolesti zad a kloubů, nespavost, zvýšený krevní tlak a srdeční problémy, zvýšená nemocnost v důsledku snížení imunity, autoimunitní onemocnění, která mohou být i smrtelná (rakovina).

Během této fáze pracovník končí v zaměstnání, buď vlastní výpovědí anebo výpovědí ze strany zaměstnavatele. Někteří se obracejí o pomoc na psychologické poradny nebo na psychiatrické kliniky.

Celý proces vyhoření může být tak pomalý, že ho jedinec vůbec nezaznamená – může trvat roky. Podle některých působí v cyklech, podle jiných lineárně.¹³ Další se kloní k představě sestupné spirály.

1.3.2. Další modely

Samozřejmě existují i jiné modely syndromu kromě výše uvedeného. Např. Jörg Fengler nabízí jednoduchý přehled jednotlivých stupňů¹⁴:

1. přátelskost a idealismus
2. přetížení
3. ustupování přátelského přístupu

¹³ Maroon, Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky, 31

¹⁴ Fengler, Helfen macht müde: zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, 101

4. z toho vyplývající pocity viny
5. zvýšené úsilí o to být schopný a přátelský
6. neúspěšnost
7. bezmocnost
8. beznadějnost
9. vyčerpání, odpor ke klientům, apatie, vztek
10. burnout: sebeobviňování, útek, cynismus, sarkasmus, psychosomatické reakce, pracovní absence, velké peněžní výdaje, nehody, služba jen podle předpisů, sebevražda, prchavé milostné vztahy bez lásky, rozvod, náhlá hněvivá výpověď, sociální úpadek, ...

Jiní dva autoři, Edelwich a Brodsky, uvádí pět fází¹⁵:

1. idealistické nadšení
2. stagnace
3. frustrace
4. apatie
5. intervence: prevence nebo terapie

¹⁵ www.hilfe-bei-burnout.de/allgemeines/erklarungsansatze/persoenslichkeitszentriert/burn-out-erklarungsansatz-nach-edelwich-brodsky

2. Kdo je ohrožen

2.1. Riziková povolání

K burnout syndromu může bohužel dojít prakticky v každém povolání. Přesto existuje určitá skupina profesí, která bývá nejvíce postižena: jedná se o profese, při kterých lidé pracují s jinými lidmi. Thomas M. H. Bergner uvádí konkrétně tyto: pečovatelé, lékaři, manažeři, bankovníci, vystupující umělci (např. zpěváci), odborníci v oblasti IT, vychovatelé, vězeňský personál, porodní asistentky, žurnalisté, zdravotní sestry, pracovníci v administrativě, učitelé, manažeři, faráři a pastoři, policisté, psychoterapeuti, soudci, zdravotníci, sekretáři, sociální pracovníci v nejširším slova smyslu, sportovci, účetní, letušky, trenéři a zubaři.¹⁶ Také se mezi ně mohou zařadit nebezpečné profese, při kterých jde často doslova o život (hasiči, kaskadéři...). K vyhoření rovněž dochází u žen kloubících pracovní úvazek a péči o domácnost, a dokonce i u žen v domácnosti. Zvláště ohroženou skupinu tvoří pomáhající profese, při kterých už se nejedná jenom o práci s lidmi, ale přímo o pomoc lidem.

V České republice zatím bylo realizováno pouze několik kvalitních výzkumů ohledně syndromu vyhoření. V r. 2013 byl proveden výzkum mezi lékaři: celkový vzorek tvořilo cca 20% všech českých lékařů různých oborů. Symptomy vyhoření projevovalo 34% z nich, z toho 11% i závažné projevy. Ohroženo vyhořením se cítilo 83% lékařů. Ve stejném roce byl proveden výzkum mezi zdravotními sestrami ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze. Podle výsledku trpí vyhořením až 50% zdravotních sester. Starší výzkumy po přelomu tisíciletí prováděné mezi pedagogy ukázaly, že mezi učiteli bylo přibližně 10% vyhořelých. Mezi sociálními pracovníky nebyl obdobně rozsáhlý výzkum dosud realizován.

¹⁶ Bergner, Thomas, Burnout Prävention: das 9-Stufen-Programm zur Selbsthilfe, 9

3. Syndrom vyhoření a pomáhající profese

Otázka zní: proč jsou tolik ohroženi lidé právě v pomáhajících profesích? Odpověď je jednoduchá: jejich pozice je podstatně složitějšího charakteru než jiná zaměstnání vyžadující mezilidský kontakt. Tito lidé musí velmi často bojovat s mnoha tlaky najednou, nejenom s tlaky jejich okolí, ale i s těmi, které si nejsou v sobě.

3.1. Vnější tlaky ze strany pracovního prostředí

Příhodné pracovní prostředí je bezesporu důležité pro kvalitní práci zaměstnance, ale bohužel ne vždy je pomáhajícímu přáno. Pracovník může prožívat nátlak ze strany zaměstnavatele ohledně svého výkonu, kdy jsou na něj kladeny velké nároky bez toho, aby měl k dispozici potřebné zdroje k jejich splnění (to bývá velmi častý problém). Uprostřed svých úspěchů i neúspěchů se nemusí dočkat takové odezvy a podpory, jakou by od zaměstnavatele čekal. Neodpovídající finanční ohodnocení, vysoká zodpovědnost i nízký sociální status může být pro některé v práci také velmi demotivující. Dobrá organizace práce a kvalitní pracovní podmínky rovněž nebývají samozřejmostí, např. pouze špatné postavení stolu v kanceláři nebo neustálý hluk z ulice mohou na pracovníka působit rušivě.

Především však je největším problémem přetíženost. V Japonsku dokonce existuje výraz pro označení smrti z přepracování: „karoši“.¹⁷ Pomáhající bývají zaměstnanci státu anebo neziskových organizací a oba tyto subjekty financemi zrovna neplýtvají, tudíž zaměstnávají pouze minimum lidí. Istifan Maroon píše, že pracovníci dostávají až třikrát více práce, než by dostávat měli.¹⁸ Při takových nárocích samozřejmě přestávky (až zákonem stanovené) nepřicházejí v úvahu, někdy jsou požadovány i neplacené přesčasy. Stojí za zmínku, že nejvíce času i energie může pomáhajícím zabírat pouhá dokumentace odpovídající byrokratickým normám. Práce se samotnými klienty pak bývá na úkor těchto překážek ošizena a nedosahuje takových výsledků, jakých by dosahovat mohla v případě menší byrokratické kontroly. Počet klientů samotných bývá v poměru k pracovní době pomáhajícího příliš vysoký, což vede k dalšímu přetížení. Velmi důležitou roli hrají také pracovní vztahy s kolegy. Pokud se kolegové navzájem podporují a mohou tak své problémy sdílet s ostatními, intenzita jejich zátěže se snižuje. Jestliže však toto podpůrné prostředí chybí a pomáhajícímu se nedostává žádné sociální opory ohledně výkonu jejich práce, zátěž naopak opět vzrůstá.

¹⁷ Křivohlavý, Psychologie zdraví, 175

¹⁸ Maroon, Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistika, 54

Jaro Křivohlavý, nedávno zesnulý český psycholog, popisuje tyto faktory pracovního prostředí, které podle něj napomáhají vyhoření¹⁹:

- míra svobody a kontroly: každý pracovník potřebuje mít určitou míru svobody v rozhodování. Dostává tak příležitost k realizaci a rozvíjení vlastní kreativity při jednání s klienty. Jeho práce by měla být jen přiměřeně kontrolována, protože nadměrná míra kontroly vyvolává napětí.
- nesmyslnost požadavků: některé požadavky od nařízených nedávají pomáhajícímu žádný smysl. Protože člověk potřebuje mít vědomí toho, že jeho práce je smysluplná, cítí se pak pracovník deprimován.
- autorita: pracovník může mít oficiálně veškerou autoritu a přitom neformálně ho nikdo nemusí uznávat. Nebo pracovník nemusí mít žádnou formální, popř. osobní autoritu, přestože by ji potřeboval.
- odpovědnost: měla by být přímo úměrná schopnostem, pozici a možnostem pomáhajícího. Nadměrná míra odpovědnosti při nedostatku prostředků k odpovědné realizaci úkolu rozhodně není ideální, stejně jako mizivá míra odpovědnosti, při které může pomáhající nabývat dojmu, že jeho práce nestojí za nic.
- neplnění úkolu: pokud se dlouhodobě nedostavuje očekávaný výsledek, pociťuje pomáhající frustraci a práce v jeho očích ztrácí smysl.
- očekávání: někdy se stává, že v organizaci není přesně stanoveno, co se od koho očekává, kdo má jaké odpovědnosti a povinnosti. Výsledkem bývá chaos.
- sociální komunikace: je důležitým faktorem v zaměstnání. Nedostatečný kontakt s kolegy či vedením, lhostejné, ba až nepřátelské vztahy nebo chybějící skupinové rozhovory o problémech velkým dílem přispívají k vyhoření.
- požadavky kladené na lidi: pokud jsou na lidi kladeny objektivně nadměrné požadavky, přirozeně nemohou být v práci spokojení. Mohou mít pocit, že zaměstnavateli se nikdy nezavděčí, ať už udělají cokoli a jejich motivace k práci klesá.

¹⁹ Křivohlavý, Hořet, ale nevyhořet, 46

- organizační podmínky: závisí na konkrétní organizaci. Pokud nejsou stanoveny s ohledem na pracovníky, mohou jejich situaci ztěžovat (např. nemožnost kariérního postupu mu brání v perspektivním rozvoji).

3.2. Tlaky ze strany klientů

Pomáhající nemusí prožívat vnější tlaky jenom ze strany pracovního prostředí, ale i přímo ze strany svých zákazníků. Klienti přicházejí k pomáhajícímu za tím účelem, aby jim pomohl vyřešit jejich problémy. Většinou si to představují tak, že pracovníka prostě o něco požádají a jeho povinností je zařídit okamžitou nápravu. Istifan Maroon píše:

„Klienti přicházejí obtíženi problémy a očekávají vysvětlení a útěchu. Jejich city se pohybují v širokém rozmezí, jde o nenávist, stud, vinu, vztek, smutek, nedůvěru, agresi, strach ze zneužití, nesamostatnost a zoufalou potřebu záchrany. Negativní chování je častý psychosociální příznak, který se může vyznačovat pasivními vzorci chování, jako je nedostatek motivace něco měnit, aktivními, destruktivními vzorci, jako je agrese, manipulace a kritizování pomáhajícího. Klient je pasivní a nemotivovaný nebo agresivní a manipulativní – obojí útočí na efektivitu práce pomáhajícího.“²⁰

Pomáhající, kteří bývají ohroženi vyhořením, se v práci potýkají s nedostatkem respektu, emocionálním tlakem ze strany klientů, chybějící anebo negativní zpětnou vazbou (někdy dokonce i s fyzickým násilím) nebo s pasivitou a závislým chováním klienta, kdy se klient snaží shodit osobní odpovědnost za svůj život a za svá rozhodnutí na pracovníka. Problematické klienty výborně kategorizoval Fengler Jörg²¹:

1. hladoví (lační) klienti: lidé, kteří očekávají od svých pracovníků příliš mnoho, např. rychlou záchranu z nešťastné situace (depresivní, závislí,...), kterou jim pomáhající nemůže poskytnout.
2. mocní (silně ovlivňující) klienti: lidé nevykazující žádné patologické projevy, kteří však překračují hranici vztahu klient – pracovník. Vztahem k pomáhajícímu se snaží naplnit emocionální prázdnotu uvnitř sebe.
3. pasivně-agresivní klienti: ti, kteří nechtějí spolupracovat. Příčinou může být lenost, chybějící vůle, nedůvěra k pomáhajícímu apod. Někteří obviňují ze svých problémů okolní svět anebo přímo pomáhajícího.
4. manipulativní klienti: to jsou takoví, kteří se snaží pracovníka přimět k tomu, aby překračoval své vlastní zásady a pravidla při práci.

²⁰ Maroon, Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky, 53

²¹ Fengler, Helfen macht müde: zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, 57 - 63

5. intrikující klienti: lidé, kteří si prostě s pracovníkem hrají. Zanechávají zdánlivě nevinné poznámky v důsledku způsobující zmatek.
6. psychicky těžce nemocní klienti: při práci s nimi musí pracovník bojovat s bizarními myšlenkami, nekontrolovanou agresí a dalšími projevy nemoci, takže si nakonec sám může připadat nemocný.
7. neuchopitelní a nerozumní klienti: mezi nimi a pracovníkem stojí takové komunikační bariéry, že není možno s klientem dobře pracovat (mentálně postižení, psychotičtí...).
8. přerušovači: ti, kteří zničehonic náhle přerušují kontakt. Pomáhající pak za to klade vinu sobě.
9. neatraktivní klienti: takoví, kteří pracovníka z nějakého důvodu odpuzují, např. v důsledku protipřenosu (pomáhající si do klienta projektuje negativní zkušenosti s jemu podobnou blízkou osobou).
10. neúspěšní klienti: ti, kterým se nedaří dosáhnout úspěchu. Práce s nimi se nehýbá z místa, popř. se točí pořád dokola a pracovník přitom prožívá pocity marné snahy.

Pracovníci ze své pozice musí mít pochopení pro každého klienta a projevat ho, i když se jim zrovna nedostává. V tomto ohledu je proto pomáhající profese emocionálně velmi náročná. Nicméně i sami psychologové uznávají, že naprosto bezpodmínečného přijetí pracovníci prostě schopni být nemohou:

„Jakkoliv je závazným ideálem akceptovat jako klienta kohokoliv, je zároveň zcela nepochybné, že je to požadavek neuskutečnitelný. Ten, kdo by jej dokázal třeba i s malými výjimkami realizovat, by byl mimořádná osobnost, světec. Světců je nekonečně málo v porovnání s množstvím lidí potřebných v pomáhajících profesích. Je tedy třeba přijmout jako fakt skutečnost, že nikdo nemůže účinně pracovat s kýmkoliv a že každý pomáhající potkává potřebné, kteří v něm budí záporný vztah. Někdy lze situaci vyřešit předáním případu kolegovi nebo kolegyni, který díky své osobnosti, své životní historii apod. je schopen tohoto potřebného akceptovat. Jindy to možné není a nezbývá než se s celou situací vypořádat tak dobře, jak to jen jde.“²²

²²Kopřiva, Lidský vztah jako součást profese, 28

3.3. Vnitřní tlaky vycházející z vlastní osoby

3.3.1. Individuální rizikové faktory

Nedá se říci, že vyhoření musí nutně postihnout každého, kdo vykonává profesi pomáhajícího. Psychologové vysledovali celou řadu osobnostních rysů a rizikových faktorů, které jeho nástupu značně napomáhají. Např. Schuh Horst a Max Sven Litzcke vyjmenovávají tyto²³:

- vysoká míra neuroticismu, emocionální nestabilita
- nepřiměřený sebeobraz, nízké sebevědomí a z něj vyplývající snaha něco si dokázat
- nedostatečná výkonnost nebo špatné vzdělání
- neschopnost přizpůsobit požadavky možnostem
- potlačování, zanedbávání vlastních potřeb
- přemrštěné nároky na vlastní osobu (např. kvůli kariéře)

Další rizikové faktory mohou být: starost o další osoby (děti, staré rodiče,...), nadměrná akumulace těžkých životních podmínek, přítomnost nějaké duševní poruchy nebo nemoci (fobie, obsese, deprese,...), kompulsivní osobnost, A- typ osobnosti (cholerický, nepřátelský, nadměrně aktivní typ), rodinný stav (u svobodných dochází k vyhoření častěji), sklony k workoholismu, rush out syndrom atd.

3.3.2. Hledání odpovědi na otázku hodnoty

Na základě prostudované literatury jsem oddělila dva způsoby, kterými se někteří lidé snaží získat vědomí vlastní hodnoty a které znamenají i cestu k vyhoření. První cesta je skrze perfekcionismus, druhá skrze syndrom pomocníka.

a) Skrze perfekcionismus

Perfekcionisti jsou lidé plní touhy po dokonalosti, často autoritativní jedinci s potřebou mít vše pod kontrolou. Svoji práci berou velmi vážně, každému úkolu se pečlivě věnují a většinou si neuvědomují hranice možností. Vedení pocitem všemohoucnosti se snaží o co nejvyšší výkon. Práci si chtějí udělat sami, ačkoliv by ji mohli převést na podřízené nebo kolegy. Soustředí se na detaily a mají neustálý pocit, že „toho mají moc“, i když si za to nakonec mohou sami. Nejsou schopni distancovat se od práce, i po pracovní době se jí

²³Litzcke, Horst, Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 165

věnují ať už myšlenkami nebo přímo jednáním a tak propadají workoholismu. Wolfgang Schmidbauer píše:

„Perfekcionista se snaží uskutečnit ideály své role, co by pomáhajícího, také v soukromém životě. Jako pomáhající zůstává obyčejným člověkem, nicméně se nedokáže vzepřít formuli, která začíná: „Ty, jako psycholog, pečovatel, doktor bys přece měl...“ Perfekcionistovi se zdá nemožné přijmout, že i angažovaný, dobře vzdělaný pracovník není ochráněn před neurotickými symptomy, psychosomatickými nemocemi nebo rodinnými problémy.“²⁴

b) Skrze syndrom pomocníka

Když se říká, že někdo trpí „syndromem pomocníka“, myslí se tím, že to je člověk, který nedovede nepomáhat. Bývají to empatictí lidé, kteří si nevědí rady s mírou bolesti, kterou vnímají u druhých, a proto jim rychle spěchají na pomoc. Uvnitř cítí zodpovědnost za to, aby druhému pomohli (a aby se měl lépe). Abel tvrdí, že se jedná o instinktivní obranu před cizí bolestí.²⁵ Takový Pomocník se pro druhého hodně angažuje, přebírá nad ním kontrolu anebo se pro něj na vlastní úkor obětuje, popř. obojí dohromady. Podle Karla Kopřivy to znamená, že pracovník nepovažuje klienta za autonomního jedince.²⁶ Často bývají takoví lidé zneužívání samotnými klienty, protože jim nedokážou nic odepřít: neumí říkat „ne“, díky čemuž jsou snadno manipulovatelní. Hranice ve vztahu pomáhající-klient je narušená.

Jak za perfekcionismem, tak za syndromem pomocníka se skrývá nenaplněná potřeba „cítit se hodnotný“, být přijat, oceněn jako člověk sebou i druhými. Motivem jednání je redukce této potřeby. U perfekcionismu je prostředkem k pocitu hodnoty výkon, u syndromu pomocníka altruistické jednání. Dalo by se říci, že lidé s těmito rysy využívají svou práci k naplnění těchto potřeb: lásky, ocenění, sociálního kontaktu; vztahů, potřeby být užitečný apod.

Pravděpodobně už v dětství se u těchto lidí vytvořila tzv. kognitivní disonance: bylo jim předkládáno, jací by měli být, jaké by mělo být jejich „ideální já“: u perfekcionistů výkonné, u Pomocníků „hodné“. Pokud se jim to dařilo, tak byli odměňováni, dostávalo se jim chvály, lásky a pozornosti, zkrátka byli uznáváni jako hodnotní jedinci. Pokud byli neúspěšní anebo „zlobiví“, dostával se jim pravý opak. Jejich hodnota tak nebyla v dětství potvrzena: pokud neodváděli dostatečné výkony nebo nebyli dostatečně „hodní“, nebyli považováni za hodnotné. I jako dospělí pak cítí rozdíl mezi jejich reálným já (to, jak vnímají sami sebe) a ideálním já, přičemž hnání

²⁴ Schmidbauer, Helfersyndrom und Burnout-Gefahr, 101

²⁵ Abel, Burnout in der Seelsorge, 24

²⁶ Kopřiva, Lidský vztah jako součást profese, 19

pocitem viny se stále snaží naplnit svůj ideál a tvrdě bojují za získání pocitu hodnoty. Důležitou roli v motivaci těchto pracovníků tedy hraje to, jak vnímají sami sebe, jejich sebepojetí.

3.3.3. Hledání odpovědi na otázku po smyslu

Několik autorů zmiňuje v souvislosti s vyhořením i existenciální otázku po smyslu (Kopřiva, Potterová, Křivohlavý... více se tomuto tématu věnuje kupodivu málokdo). Otázku, která někdy napadne každého a kterou se podrobněji zabývá existenciální analýza: jaký je smysl toho, že existuji? A jaký je smysl toho, co tady na Zemi dělám? Jaro Křivohlavý na několika místech píše:

„Hlubší studie však jdou dále. Naznačují, že tou potřebou, která nejčastěji vede k psychickému vyhoření, je potřeba povědomí smysluplnosti života (smysluplnosti vlastní činnosti, práce, žití atp.) – tzv. existenciální potřeba. Obecněji řečeno: lidé, kteří cítí, že jejich práce (manželství, to, oč se snaží, život atp.) přestává být smysluplná, upadají do stavu psychického vyhoření.“²⁷

„Z nepřehledné řady studií případů lidí, kteří psychicky vyhořeli, se ukazuje, že otázka uspokojení či neuspokojení tzv. základní existenciální potřeby a smysluplnosti bytí – je jedním z hlavních faktorů jak při vzniku, tak při zvládnutí jevu burnout.“²⁸

Nejde tedy o to, že by někdo bojoval za získání pocitu hodnoty kvůli nešťastnému způsobu výchovy, ale o to, že někdo ho ztrácí na základě přesvědčení o nesmyslnosti, ať už toho, co dělá anebo své vlastní existence. Přitom se může jednat i o velmi úspěšného člověka, který dosáhl všeho, co v životě chtěl. Beverly A. Potterová píše:

„Ne všechny oběti vyhoření však trpí ztrátami a pocity neúspěchu. Někdy vede cesta přes úspěch. Vypadá to, že tito lidé dosáhli všeho, co si jen mohli přát. Přesto jim tyto hojné odměny nepřinášejí trvalý pocit uspokojení, v který doufali. Tyto existenciální oběti vyhoření se cítí prázdné, slabé a bezmocné ve své snaze zaplnit prázdnotu. Toto je nejzákladnější forma vyhoření. Žádný z příznaků se neobjeví jako varující signál v raných stádiích. Je zde jenom slabý hlodající vnitřní hlas, který říká: „Můj život nemá smysl.“²⁹

Na začátku syndromu mají tito lidé nějaký cíl, něco, co naplňuje jejich život pocitem smyslu. Postupně však přicházejí na to, že se smyslu ve skutečnosti

²⁷ Křivohlavý, Jak neztratit nadšení, 29

²⁸ Křivohlavý, Jak neztratit nadšení, 75

²⁹ Potterová, Jak se bránit pracovnímu vyčerpání, 51

čím dál více vzdalují. Deprese, do které následně upadají, se nedá léčit farmaky, protože léky jim nedávají odpověď na základní existenciální otázku po smyslu bytí. Hledání této odpovědi velmi dobře zpracovává biblická kniha Kazatel, ve které izraelský král Šalamoun vylévá své srdce z pocitů marnosti nad vším, co dělá:

„I pohlédl jsem na všechno, co bylo mýma rukama vykonáno, na své klopotné pachtění, a hle, všechno je pomíjivost a honba za větrem; a žádný užitek z toho pod sluncem není.“³⁰

³⁰ Bible, Kaz 1,11, 610

4. Preventivní a léčebná opatření

4.1. Opatření ze strany zaměstnavatele

Je v zájmu samotného zaměstnavatele, aby svým zaměstnancům zajišťoval dobré pracovní podmínky, protože s vyhořelými pracovníky celá organizace ztrácí na produktivitě. Obvykle však bývá postup přesně opačný:

„Firmy zanedbávají citovou stránku zaměstnance, neustále ho tlačí k vyšší a vyšší produktivitě, dokud nevyhoří a jeho produktivita nezačne klesat. Pak si najdou nového, nicméně jeho pouhým zaučováním firma ztrácí na produkci. V Japonsku je to jiné – nikdo nepracuje přesčas, přísně se dodržují přestávky, a přitom má větší produkci než Amerika.“³¹

Vedení by nemělo chtít po zaměstnancích, aby pracovali přes čas nebo vynechávali pauzy; tím zachovávají své zaměstnance ve formě, schopné podávat dlouhodobě optimální výkon. Ideální je fungující vedení, které podporuje kolegiální atmosféru, nedopouští se bossingu a zabraňuje mobbingu. Takové, které dává svým zaměstnancům zpětnou vazbu ohledně jejich práce a výkonu, které je zároveň nadměrně nekontroluje, aby mohli práci sami určitým způsobem kreativně směřovat s ohledem na jim svěřené pravomoci.

U pracovníků je důležité vědomí toho, co od nich zaměstnavatel přesně očekává, co spadá do jejich odpovědností. Měli by mít také možnost upravit si své pracoviště tak, aby se mohli v klidu soustředit: aby si vymezili dostatečně velký soukromý prostor, kde by bylo dostatek světla a vzduchu a kde by je nic nerušilo v práci.

Některé organizace poskytují svým pracovníkům i další vzdělávání nebo školení, aby tak mohli rozvíjet svou odbornost a získávat na kompetentnosti pro dané zaměstnání. Takové výcviky jsou opravdu dobrou prevencí. Avšak nejvýznamnější prostředek ze strany zaměstnavatele, který podle psychologů nejvíce pomáhá předejít vyhoření, je supervize.

4.1.1. Supervize

Co tedy přesně je supervize? Jörg Fengler ji definuje takto: „Supervize je souhrnný pojem pro větší množství psychosociálních intervencí, které se týkají poradenství v pracovní oblasti, doprovázení zaměstnance, praktikanta atd.“³² Jde o metodu provázení a hovorech o pracovním životě. Jejím cílem je v první

³¹ Minirth, Hawkins, Meyer, Flourney, Jak překonat vyhoření, 65-66

³² Fengler, Helfen macht müde: zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, 226

řadě blaho klientů, kterého skrze podporu pomáhajícího může být spíše dosaženo. Supervize mívá tyto funkce³³:

1. vzdělávací/normativní
 - supervizor pomáhá pracovníkovi lépe porozumět jeho klientovi, reflektovat své vlastní reakce na klienta, zkoumat komunikaci s klientem či dopady jednotlivých intervencí a další možné způsoby práce
2. podpůrná/restorativní
 - supervizor podporuje pomáhajícího v tom, aby se vypořádal s emocemi, které v něm práce s klientem vyvolává
3. řídicí/normativní
 - supervizor řeší s pomáhajícím otázky pracovní etiky

4.1.2. Druhy supervize

Jsou rozlišovány následující druhy:

1) skupinová

Tvoří ji skupina cca deseti pracovníků stejné profese vedená supervizorem. Lidé se v ní dělí o své zážitky, zjišťují, že ostatní mívají podobné problémy, dostává se jim od nich zpětné vazby. Mají možnost získat více úhlů pohledu na situaci, ve které se zrovna nacházejí. Prožívají uzdravující vědomí toho, že jim někdo rozumí a že situace není beznadějná. Supervizor může využívat různé činnosti techniky: nácvik situace (pomáhající se pak může cítit lépe připraven na realitu), modelování soch (ukazuje, v jakých pozicích se vzájemně nachází pracovník s klientem), převrácení rolí (podporuje empatii) apod.

2) teamová

Odlišuje se od skupinové tím, že jednotliví účastníci jsou zároveň spolupracovníci. Někteří mohou pracovat i se stejnými klienty. Supervizor si musí být vědom toho, že pracuje s teamem a podporovat kolegiální atmosféru, aby se team dokázal vnitřně budovat.

³³ Hawkins, Shohet, Supervize v pomáhajících profesích, 60

3) Bálintovská

Nazývá se podle maďarského psychoanalytika Michaela Bálinta, který ji poprvé vytvořil v padesátých letech původně pro lékaře. Dnes má nicméně široké uplatnění, je vhodná v podstatě pro všechny pomáhající profese.

Každý ve skupině má možnost otevřít svůj problém (expozice případu), načež mu ostatní kladou otázky, aby si plně ujasnili okolnosti. Poté každý vyjádří své pocity, myšlenky a dojmy ohledně dané situace (fantazie). V poslední fázi mohou být navrhovány praktické náměty na řešení a nakonec pracovník vyjádří, k čemu během sezení dospěl.

4) individuální

Supervize jednotlivci, většinou poskytovaná zkušenějším kolegou. Od skupinové se liší tím, že supervidovaný musí o svém problému hovořit (ve skupině to nutné není) a nemůže profitovat z naslouchání ostatním. Musí tedy mít k supervizorovi důvěru. Supervizor by tudíž neměl být jeho nadřízeným nebo někým, s kým by se pracovník mohl cítit ohrožen. Pracovník je také je podstatně více závislý na zpětné vazbě supervidujícího, zatímco ve skupině se vždy vyskytují i kolegové, kteří mají jiný pohled než supervizor.

5) autosupervize

Její výhodou je, že ji může provozovat každý nezávisle bez závislosti na jiných lidech. V podstatě se jedná o sebereflexi, schopnost reflektovat vlastní práci. Může být prováděna skrze pozorování vlastních reakcí, psychických i fyziologických (tzv. „focusing“), reflektování myšlenek a pocitů či skrze zápisky, audio/video nahrávky apod. Už se tedy nejedná o opatření ze strany zaměstnavatele, nýbrž ze strany zaměstnance.

Supervize může být dále např. výuková, výcviková, manažerská, poradenská atd. Wolfgang Schmidbauer v souvislosti se supervizí hovoří o tom, že organizace ji nemusí nutně poskytovat profesionálním způsobem, avšak pracovníci by měli být účastni „skupinových rozhovorů“: „Vytvoří se skupina příslušníků stejné nebo podobné profese za tím cílem pomáhat si navzájem uprostřed nejistoty, jak úspěšně obstát v práci s lidmi.“³⁴ Tato skupina o cca pěti členech by se měla pravidelně scházet (třeba u kávy) a v důvěrné atmosféře probírat pracovní problémy. Tento druh „neprofesionální supervize“ bývá stejně účinný jako profesionální pomoc.

³⁴ Schmidbauer, Helfersyndrom und Burnout-Gefahr, 95

4.2. Opatření ze strany zaměstnance

4.2.1. Obecná opatření

Podle psychiatra Oldřicha Matouška je vyhoření důsledkem nezvládnutého pracovního stresu.³⁵ To znamená, že pomáhající by se měl v rámci prevence především naučit zvládat pracovní stres. Jakými způsoby, např.?

Pracovník by měl vědět, jaká je přesně jeho role, jeho povinnosti, komu je za co odpovědný. Měl by se naučit oddělovat očekávání, která klade na sebe od těch, která na něj vkládá zaměstnavatel. Měl by mít vyvážený vztah ke klientům: nebýt příliš empatický ani úplně lhostejný, udržovat jasně vymezený prostor mezi ním a klientem. S tím souvisí schopnost stavět hranice, nakolik umí pomáhající říkat „ne“, ať už klientům nebo přehnaným nárokům zaměstnavatele. Je chybou, pokud je pomáhající vždycky k dispozici (i mimopracovní dobu) nebo když pracuje nad rámec jemu svěřených kompetencí.

Pracovník by měl pamatovat na svá omezení, nepropadat pocitu všemohoucnosti: klást si dosažitelné realistické cíle, umět vybírat priority a pravidelně je přehodnocovat. Pro některé může být těžké přijmout vlastní slabé stránky. V rámci vybírání priorit by se měl pomáhající naučit, co je změnitelné, řešitelné a neplýtvat časem ani energií na marné snahy. S dobře odvedenou prací by měl být spokojen, třeba se za ni i nějakým způsobem odměnit nebo ji oslavit.

Důležitým nástrojem prevence je tzv. „time management“: struktura času, kterou by si měl pracovník vytvořit tak, aby vyhovovala jak nárokům na něj kladených tak i jeho individuálním potřebám. To znamená dodržovat přestávky v práci, aby se alespoň protáhl nebo na chvíli odreagoval, nepracovat přesčas a pokud možno snažit se o rovnováhu mezi dobou strávenou v práci a volným časem. V rámci organizace by měl pomáhající budovat dobré vztahy s kolegy i s nadřízenými: díky nim může později získávat drahocennou sociální oporu ve chvílích, kdy už si nebude vědět rady a rovněž jeho spokojenost v zaměstnání se zvýší.

Wolfganga Schmidbauer, psycholog zabývající se problémy lidí v pomáhajících profesích, tvrdí, že nejdůležitější ochranou před vyhořením je trvalý profesní vývoj.³⁶ Má tím na mysli trvalé učení se roli, kterou pracovník zaujímá. „Kdo se může profesionálně vyvíjet, ten nevyhoří.“³⁷ Toto učení může být zprostředkováváno jednak skrze zaměstnavatele (supervize, další vzdělávání), tak ale i z vlastní iniciativy: pracovník si sám může vyhledat a absolvovat sebezkušenostní výcvik nebo jiný výcvikový program mimo své pracoviště.

³⁵ Matoušek, *Metody a řízení sociální práce*, 55

³⁶ Schmidbauer, *Syndrom pomocníka*, 222

³⁷ Schmidbauer, *Syndrom pomocníka*, 225

K odbourávání pracovního stresu slouží lidem i tzv. copingové strategie zvládání zátěže. Jedná se o způsoby, kterými lidi odbourávají nahromaděné napětí. Může jimi být např.:

- sportovní aktivita: umožňuje vyplavení adrenalinu a endorfinů, takže přináší uvolnění spojené s pocitem radosti, jak se říká: „ve zdravém těle zdravý duch“
- relaxace: soustředěné postupné uvolňování svalů, vedoucí k pocitu duševní pohody, např. Schulzův autogenní trénink nebo Jacobsonova progresivní relaxace
- meditace: člověk si odpočine skrze koncentraci na něco jiného než na svoje problémy (např. na opakování určitých slov, na modlitbu, na poslech hudby)
- hobby: pěstování aktivních koníčků je vynikajícím prostředkem k uvolnění a radosti (např. četba, cestování, návštěva přírody, pěstování umění, různé druhy kurzů)
- humor: nadlehčení těžkostí za pomoci humorného postoje snižuje pocit zátěže
- vztahy: budování sociální sítě přináší i potřebnou sociální oporu ve chvílích bezmoci, především důvěrné vazby s rodinou a přáteli (možnost hovoření o pracovních problémech, sdílení emocí...)
- pravidelná psychohygienu: zahrnuje péči o fyziologické potřeby (dostatečný spánek, pravidelnou zdravou stravu, odpočinek) i o psychické (koníčky, vztahy apod.)

Některé strategie fungují u všech lidí (viz dodržování psychohygieny), jiné jsou fakticky individuální (způsoby relaxace nebo meditace...). Mnozí lidé bohužel inklinují k tomu, volit si copingové strategie s negativními dopady: např. pití alkoholu, braní medikamentů, izolace od ostatních lidí, zadlužení atd.

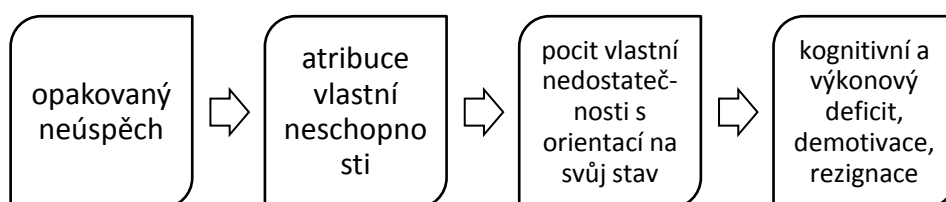
V případě, že pomáhající už opravdu nezvládá, může zvolit jako způsob řešení psychoterapii. Nicméně syndrom vyhoření samotný se nedá léčit psychoterapií, je potřeba pracovat s celým člověkem a s jeho pracovními podmínkami: pak se může dosáhnout změny.

4.2.2 Význam postoje v prevenci vyhoření

Lidské postoje velmi ovlivňují kvalitu jejich prožívání. Postoj je podle psychologického slovníku definován jako „sklon ustáleným způsobem

reagovat na předměty, osoby, situace, a na sebe sama”³⁸. To, jaký postoj pomáhající zaujímá sám vůči sobě i vůči svému okolí má vliv i na to, jestli dokáže udržovat “mírný plamen” nebo jestli vyhoří.

Problémem vyhoření je, že dochází ke ztrátě motivace a naděje. Na začátku procesu je pracovník vysoce motivovaný, do práce je doslova zapálený a má vysoce pozitivní self-efficacy (vnímanou osobní zdatnost, subjektivní představu vlastní schopnosti kontrolovat/řídít běh dění³⁹; zkrátka si příliš věří). První drobné potíže je schopen ignorovat. Postupně však problémy narůstají, pracovník zjišťuje, že jeho výkonnost není na takové výši, jak by si představoval a jeho self-esteem (sebehodnocení) a self-confidence (sebedůvěra) rapidně klesají. Spolu s tím klesá i motivace k práci a naděje na úspěch. Pomáhající tak může dospět až do stavu, který se nazývá „stav naučené bezmocnosti“. Dospění do stavu naučené bezmocnosti výborně znázorňuje Kuhlův koncept funkční bezmocnosti⁴⁰:



Stav naučené bezmocnosti charakterizuje určitá hořkost. Frank Minirth se vyjadřuje takto: „Ve své poradenské službě jsme se setkali doslova se stovkami příkladů, které potvrzují úzkou spojitost mezi hořkostí a záští a zakoušením příznaků, které označujeme jako vyhoření.“⁴¹ Člověk zahořkne, protože se mu nedaří, protože jeho očekávání nebyla naplněna, protože závidí těm, kteří slaví úspěchy, nebo protože není schopný odpustit křivdy, které na něm byly napáchány, popř. které napáchal na sobě on sám. Není schopný adekvátně zpracovávat emoce hněvu a bolesti. V Bibli se píše: „Když bylo mé srdce zahořklé, když se jitřilo mé nitro, byl jsem tupý a nechápavý, byl jsem před tebou jako hovádko.“⁴² V takovém stavu pracovník upadá do kognitivní deprese a vyhoří.

Jak to souvisí s postoji? Postoje vyjadřují, jakým způsobem se člověk staví k tomu, co se mu zrovna děje. Vznikají na základě toho, jaký má jedinec „styl uvažování“ (explanatory style) jak se dívá na svět, jak uvažuje a myslí,

³⁸ Hartl, Psychologický slovník, 151

³⁹ Křivohlavý, Psychologie zdraví, 75

⁴⁰ Nakonečný, Sociální psychologie organizace, 126

⁴¹ Minirth, Jak překonat vyhoření, 42

⁴² Bible, Ž 73,21, 514

jaká má přesvědčení. Martin E. P. Seligman, výzkumník, který prováděl pokusy se psy podobně jako I. P. Pavlov, ale týkající se laboratorně navozené bezmoci, ještě s dalšími psychology popsal tři dimenze postojů⁴³:

1. dimenze času
2. dimenze rozsahu
3. dimenze osobního podílu na tom, co se stalo

Lidé, kteří mají negativní styl uvažování, přemýšlí při pracovních krizích takto:

1. dimenze času: je to zlé, bude to trvat hodně dlouho
2. dimenze rozsahu: tak to je hotová katastrofa
3. dimenze osobního podílu na tom, co se stalo: všechno je to moje vina, za všechno můžu já

Pokud pomáhající propadá takovým pesimistickým postojům, dláždí si cestu k vyhoření. Nicméně jestliže se naučí měnit své způsoby uvažování, tak, aby ve výsledku vypadaly přibližně takto:

1. dimenze času: jedná se jen o momentální, přechodnou záležitost
2. dimenze rozsahu: vlastně se nestalo nic tak strašného
3. dimenze osobního podílu na tom, co se stalo: měl jsem smůlu na špatné okolnosti,

může si vybudovat poměrně silnou odolnost a neupadnout do cyklu sebeobviňování (viz fáze deprese v procesu vyhoření). V podstatě se jedná o přesný opak naučené bezmoci: naučený optimismus. Způsob, jakým změnit svůj styl uvažování, navrhl rovněž Martin E. P. Seligman společně s dvěma dalšími psychology: metoda ABCDE⁴⁴:

A (adversity): člověku se stane nějaká nepříjemná událost

B (belief): na základně této události si vytvoří negativní přesvědčení

C (consequences): toto přesvědčení v něm vyvolá určité emoce

D (disputation, distraction a distancing): člověk vstupuje do diskuse s tím, co mu jeho přesvědčení tvrdí, snaží se odvést pozornost k alternativnímu pochopení celého dění, zaujmout určitý odstup od daného způsobu uvažování

E (energization) – zjišťování efektivity zvoleného postupu

⁴³ Křivohlavý, Optimismus, pesimismus a prevence deprese, 43

⁴⁴ Křivohlavý, Optimismus, pesimismus a prevence deprese, 102 - 108

U této metody nejde o to, aby se pracovník cítil za každou cenu lépe, aby si něco nalhával, ale jde o to získat větší odstup od vlastního uvažování a prožívání, pochopit celou situaci pokud možno co nejvíc objektivně, realisticky, s co největším nadhledem. To mu pak dovoluje zaujímat adekvátní postoje. Např. postoj naděje. Nadějí v souvislosti s vyhořením se zabývá např. Frank Minirth a spol.:

„Jedním z nejběžnějších příznaků pokročilého vyhoření je ztráta naděje. Za poslední léta jsme slyšeli stovky jednotlivců – ženy v domácnosti, studenty, kazatele, misionáře, právníky, podnikatele, účetní, řídicí pracovníky a další – jak říkají: „Prostě necítím žádnou naději, že by se moje situace mohla změnit.“⁴⁵

Úbytek naděje je obzvláště typický pro poslední fázi syndromu, kdy člověk propadá depresi. Čím nižší je jeho sebevědomí, tím víc jí propadá a spolu s tím mizí i pozitivní výhled do budoucna. Je zajímavé, že Křivohlavého sled etap vadnutí naděje velmi připomíná samotný syndrom⁴⁶:

1. naděje
2. zlost, vztek, řádění, agresivita až zuření
3. skleslost, zoufalství, beznaděj
4. otupělost, netečnost, nevšímavost, lhostejnost (apatie)

Lidem, kteří na sobě syndrom pozorují, se doporučuje začít budovat své sebevědomí, zvyšovat své self-esteem (vědomí hodnoty sebe sama), což je dobrou prevencí proti depresi. Větší sebedůvěra také vede k intenzivnějšímu hledání strategických řešení.

Jaro Křivohlavý rozděluje dva typy lidí podle toho, jaký zaujmají postoj k těžké situaci. Lidé „silné naděje“ bývají přesvědčeni o tom, že situace je zvládnutelná. Podle Seligmanových tří dimenzí postojů by spadali pod ty, kteří myslí optimisticky. Takoví lidé jsou schopni se od těžké situace poměrně rychle distancovat, nicméně se z ní poučí, takže příště jednají tak, aby pokud možno nenastala, popř. vyvinou takové strategie, které jim pomohou ji úspěšně zvládnout. U lidí „slabé naděje“ je tomu naopak.

„Obecně lze konstatovat, že lidé silné naděje v těžké situaci napětí tváří v tvář překážce na cestě k cíli chápou situaci jako výzvu a soustředí se na úspěšné zvládnutí problému. Lidé slabé naděje chápou těžkou situaci/překážku na cestě

⁴⁵ Minirth, Jak překonat vyhoření, 123

⁴⁶ Křivohlavý, Pozitivní psychologie, 33

k vytyčenému cíli jako past, do které jsou chyceni a z níž není východiska. Soustředují se přitom na vlastní bezmocnost, nemohoucnost a neschopnost.“⁴⁷

⁴⁷ Křivohlavý, Pozitivní psychologie, 31-32

5. Pohled na vyhoření z křesťanského hlediska

5.1. Odpověď na otázku hodnoty

Autosupervize, o které píše Hawkins a Shohet, začíná u zkoumání svých vlastních motivů. Pomáhající si klade otázku: proč se věnuji právě této profesi? Jaké jsou mé motivy? Pokud se pracovník dokáže oddělit od obranných mechanismů, které pomáhají udržovat jeho dobrý sebeobraz, může přijít na zajímavé odpovědi: příčinou je má touha po moci, která nalézá uspokojení v řízení lidí o tolik slabších, než jsem já... práce naplňuje mé vlastní potřeby, můj hlad po lásce a uznání... chci se prostě cítit být „dobrým člověkem“... věřím, že je zatím touha potom, dělat něco smysluplného, být druhým užitečný apod. Karel Kopřiva píše:

„Pomáhající pracovník cítí potřebu být lidem potřebný. Není to totéž, jako když někdo rád pomáhá lidem. Kdo potřebuje být potřebný, vzdává se uskutečňování svých důležitých potřeb a o to více se stará o druhé – aby se tak vyhnul pocitu samoty a zbytečnosti. Představujeme si, že kdysi dávno vyřešil svou bezvýchodnou dětskou situaci tím, že se rozhodl raději nic nepotřebovat. Dnes už je mu toto řešení na obtíž, ale cesta k zdravému řešení je blokována bolestnými pocity. Nemůže se cítit jako člověk, jehož existence je stejně smysluplná jako existence druhých, a tak se stává prostředkem štěstí ostatních.“⁴⁸

To se samozřejmě týká lidí se syndromem pomocníka. U perfekcionistů se cesta k hledání hodnoty nevyznačuje pomáháním, ale výkonností. Oddíl by se tedy dal snadno přepsat:

Pomáhající pracovník cítí potřebu být výkonný. Není to totéž, jako když někdo rád pracuje. Kdo potřebuje být výkonný, vzdává se uskutečňování svých důležitých potřeb a o to více se snaží o výkon - aby se tak vyhnul pocitu samoty a zbytečnosti. Představme si, že kdysi dávno vyřešil svou bezvýchodnou dětskou situaci tím, že se rozhodl být nejlepší. Dnes už je mu toto řešení na obtíž, ale cesta k zdravému řešení je blokována bolestnými pocity. Nemůže se cítit jako člověk, jehož existence je stejně smysluplná jako existence druhých, a tak se stále snaží o co nejvyšší výkon: o to, cítit se opravdu nejlepší.

Zkoumání skutečných motivů vlastní práce je v určitém směru nebezpečné: pomáhající nakonec zjišťují, že ji v důsledku vykonávají nejen z čistě altruistických důvodů, ale také egoistických, což jim může narušit vnímání

⁴⁸ Kopřiva, Lidský vztah jako součást profese, 25-26

sebe sama. Nicméně pro odvádění dobré práce, pro uspokojivý osobní život a v rámci prevence vyhoření je potřeba toto zjištění udělat.

Podstatou pomoci je, že pracovník musí prožít vědomí vlastní hodnoty, že je cenný, úžasný, skvělý, takový, jaký je, a ne díky neustálému pomáhání nebo vysokému výkonu. Tento pocit může být zprostředkován skrze druhé lidi, kteří tak vykompenzují emocionální zanedbání rodičů. Nicméně ne vždy to stačí k tomu, aby pomáhající skutečně vědomí vlastní hodnoty získal. Někteří lidé mají všechno: hluboké, naplňující vztahy, majetek, prestiž atd., jenomže si stále připadají jako žijící „nikdo“.

Čím to je? Osobně si myslím, že jim chybí poznání jejich opravdové identity. A tu mohou pochopit teprve skrze to, když si uvědomí, kým jsou před samotným Bohem. V dnešní době lidé na Boha zapomínají a v důsledku toho ani nevědí, kdo jsou. Darwinovským přístupem k člověku byli lidé kdysi poníženi na úroveň zvířat, později filozofií materialistického socialismu na úroveň strojů a důsledkem těchto přístupů byla ztráta vědomí vlastní lidské hodnoty. Přesto nejsou lidé uvnitř sebe s takovou představou vlastní nicotnosti a bezvýznamnosti spokojeni, touží po tom, být důležití, výjimeční, hodnotní. Jsou lidé, kteří, když je jenom napadne, že by chtěli být „něco víc“, zahrnují sami sebe srážejícími výčitkami („jak jen mohu být tak pyšný“ apod.). Jenomže ani sebemrskačství jim odpověď nedá, ta touha je tu stále. Teprve když pochopí, kdo je stvořil a s jakým záměrem, zjistí, jak nesmírně vysokou cenu ve skutečnosti mají.

V několika bodech shrnu skutečnosti, které na biblickém základě ukazují hodnotu člověka:

1. lidé byli stvořeni k obrazu Božímu

„Bůh stvořil člověka, aby byl jeho obrazem, stvořil ho, aby byl obrazem Božím, jako muže a ženu je stvořil.“⁴⁹

Podle knihy Genesis Bůh ve čtyřech dnech stvořil vesmír, zeměkouli a všechno co na ní je, včetně rostlin a zvířat. Na konec, pátý den, vytvořil své vrcholné dílo: člověka. On a jeho žena byli jedinými tvory na celém světě, kteří byli utvořeni do podoby samotného Boha. Dostali dary, které žádná jiná stvoření nedostala (rozum, kreativita, schopnost milovat,...). Žili uprostřed nádherné přírody, která jim poskytovala všechno, co potřebovali, a Bůh jim byl přítelem. Nemuseli tvrdě pracovat, nemuseli se ničeho bát, byli šťastní.

⁴⁹ Bible, Gn 1,27, 22

2. lidem byla svěřena vláda nad Zemí

„I řekl Bůh: „Učiňme člověka, aby byl naším obrazem podle naší podoby. Ať lidé panují nad mořskými rybami a nad nebeským ptactvem, nad zvířaty a nad celou zemí i nad každým plazem plazícím se po zemi.“⁵⁰

Kromě stvoření k podobě Boží byla lidem svěřena nejvyšší funkce: vláda nade vším, co Bůh vytvořil. Člověk byl udělán jako správce, někdo, v koho Bůh vkládá takovou důvěru, že mu svěřuje veškeré své dílo. Jako Bůh stojí nad světem, tak měl člověk za úkol stát nad Zemí.

3. pro lidi se nechal Bůh zabít

Ačkoliv lidé měli před Bohem privilegovanou pozici, propadli pýše a zlu. Tím ztratili všechno, čím byli. Na světě je už čekala jen bolest, tvrdá práce, nebezpečí a smrt. Především však ztratili kontakt s živým Bohem, s tím, kdo jim byl Otcem, kdo je miloval a chránil. Mezi člověkem a Bohem stálo Zlo (hřích), které nedovolilo člověku přiblížit se k Bohu.

Ale On si nepřál, aby to tak zůstalo. Lidé byli vrcholem jeho stvoření, vytvoření k jeho obrazu, byli jeho dětmi, které miloval. Podle zákona vesmíru pro ně nemohl nic udělat, aby je ušetřil utrpení, kromě jediného: podstoupit jejich trest za ně. A On se rozhodl, že to udělá. Stal se člověkem, prošel utrpením a smrtí. Ježíš Kristus anuloval trest, ke kterému byli lidé odsouzeni, přemohl zlo, které stálo mezi člověkem a Bohem, takže každý člověk tak má možnost obnovit svůj vztah se svým Otcem. Jakou cenu má tedy člověk před Bohem? Takovou, že se pro něj nechal zabít.

4. Bůh chce, aby lidé žili šťastně až navěky

„Moje ovce slyší můj hlas, já je znám, jdou za mnou a já jim dávám věčný život: nezhynou navěky a nikdo je z mé ruky nevyrvé.“⁵¹

Ježíš Kristus často mluvil k lidem metaforickou řečí, aby si lépe dokázali představit souvislosti. V oddíle, ze kterého pochází citace, hovořil o sobě jako o pastýři a o lidech, kteří ho následují (tj. nechají ho vzít jejich trest) jako o jeho ovcích. Tím, že jako pastýř bojuje za své stádo až na smrt, se mu ho podaří zachránit pro život věčný. Co to znamená? Znamená to nový začátek: stejně jako byli první lidé šťastní, žili uprostřed nádherné přírody, která jim poskytovala všechno, co potřebovali, nemuseli tvrdě pracovat, nemuseli se ničeho bát a Bůh jim byl přítelem, stejně jako se žilo před tím, než lidé propadli zlu, tak se bude žít znovu.

⁵⁰ Gn 1,26, 22

⁵¹ Bible, J 10,27-28, 102

V Bibli se píše ještě hodně o tom, jakou hodnotu má člověk před Bohem. Ježíš Kristus se běžně setkával s lidmi, kterými společnost opovrhovala, protože podle ní tito lidé ztratili svoji hodnotu (jednalo se o prostitutky, zloděje, alkoholiky, kolaboranty,...). Přestože společnost už nedokázala v nich vidět to cenné, co do nich Bůh vložil, Ježíš to vidět dokázal. Jejich úpadek neschvaloval, ale projevoval jim úctu, protože věděl, jakou vysokou hodnotu mají v očích jeho Otce. Byl schopný vidět, kým ti lidé jsou: ztracenými dětmi Božími, i kým mohou být: dětmi znovu nalezenými. V několika podobenstvích vysvětluje Ježíš radost, jakou Bůh má, když lidé opustí zlo a vrátí se k Němu, např. v podobenství o ztracené ovci (Lk 15,4-7), o ztraceném penízi (Lk 15,8-10), o návratu marnotratného syna (Lk 15,11-32).

Bůh miluje lidi ne na základě toho, nakolik jsou druhým užiteční, nebo jak velký výkon podávají, ale proto, že On sám je udělal. Jsou jeho stvořeními, jeho dětmi. Jeho lásku a přijetí si není potřeba vysloužit, prostě tady je. Daniel Heczko, kazatel, který prošel vyhořením, ve své knize popisuje okamžik, kdy to pochopil:

„Nejkrásnějším pozhárním vyhoření, které člověkem otřese do základů, je prožití Boží milosti. Člověk se může ponořit do Boží náruče a odpočívat. Nemusí se ničeho bát, protože nemá co dalšího ztratit. Už toho ztratil tolik, že mu zůstal jen Bůh sám. Tělesná, neposvěcená aktivita je pryč. Různé životní berličky, o které se člověk opíral, jsou zničené. Image, o který člověk pracně bojoval, i když si to nechtěl přiznat, se rozbil. Na troskách svého života zůstal obnažen a ničím nechráněn. Místo s ranami, střelami a odsouzením se však na smrt vyděšený člověk setkal s dobrým Otcem. Ten ho beze slova objal, protože je milosrdnější než člověk. Nic mu nevyčítal a nepřipomínal mu jeho selhání. Stále ho miloval a to proto, že se rozhodl ho milovat takového jaký je. On nalomenou třtinu nedolomí (citace z biblické knihy Izajáše) a člověku, který se modlí, aby ho Bůh vzal, říká to, co Eliášovi: „Vstaň, máš před sebou dlouhou cestu!“ (1. Král. 19,7)

Bůh se nedívá na výsledky. Boží pohled na člověka nemá nic společného s naší schopností podat nějaký výkon. Jestliže tomu uvěříme, porozumíme tomu, co je milost. Možná teprve v situaci osobní tragédie, vyčerpání a zoufalství, kdy si říkáme: „Nejsem o nic lepší než ti, které jsem chtěl předstihnout“, můžeme porozumět tomu, že nás Bůh skrze Pána Ježíše Krista miluje bezpodmínečnou láskou.⁵²

Lidé, kteří trpí syndromem pomocníka anebo přílišným perfekcionismem, mohou najít u Otce to, co nenašli u svých rodičů: svoji

⁵² Heczko, Už nemohu dál, 48

hodnotu. Honba za pomáháním nebo za výkonem je přivádí až k vyhoření, ale když pochopí, kým jsou před Bohem, otevírají se před nimi nové začátky.

5.2. Odpověď na otázku po smyslu

Vyhořelý člověk má pocit, že jeho život ztratil smysl. Všechno, co ho dosud naplňovalo, je pryč. Klade si otázky, které ho nikdy předtím v životě nenapadaly. Místo, aby se ke svému cíli blížil, se od něj naopak vzdaluje s pocitem marnosti. Vynaložil příliš mnoho energie ve snaze ho dosáhnout a teď se cítí příliš unavený. Možná by se dalo říci, že se spletl v určení cíle – ten si přeci zvolil sám. Lidé samotní se rozhodují, co je pro ně dostatečně smysluplné dělat, čemu věnovat svoji pozornost. Možná se minul v tom, co je skutečně důležité, hodnotné, za čím má smysl jít. Nebo možná jenom ztratil subjektivní pocit smysluplnosti, i když je jeho práce objektivně smysluplná. Viktor E. Frankl, zakladatel existenciální analýzy a logoterapie, píše v jedné ze svých knih: „Smysl nemůže být dán, nýbrž musí být nalezen.“⁵³ Jak ale nalézt ten správný smysl? Jak nalézt to, za čím má smysl se hnát?

Podle Viktora Frankla nejsou lidi těmi, kteří kladou životu otázku, ale život sám klade otázky jim. Co teď udělají, jaký smysl dají svému životu? Je známo nesčetně případů Židů (a nejen jich), kteří přežili těžké podmínky v koncentračních táborech. Viktor E. Frankl byl jedním z nich. Jejich svědectví hovoří o tom, že si zachovali „vůli ke smyslu“, že dokázali najít důvod, proč se nevzdat (možná by se také dalo hovořit o „vůli k přežití“). Motivem mohly být vztahy, které tito lidé měli mimo tábory, např. touha setkat se znovu s dětmi anebo zaměření na budoucnost s tím, že jednou světu povědí o všem, co se v táborech dělo, nebo čistě snaha přežít natruc nacistům. S takovými cíli ti lidé vnímali smysl toho, snažit se vydržet. Podle Frankla nachází lidé smysl skrze tři způsoby: kreativitu - když něco vytvoří nebo udělají, prožitek - když něco zažijí, např. láskyplný vztah a třetí způsob je skrze beznadějnou situaci, ve které zaujmou takový postoj, že přemění utrpení ve výkon (např. v morální vítězství).⁵⁴ To už ale předpokládá, že výkon samotný má o v očích trpících určitou hodnotu, že je založen na jejich hodnotovém žebříčku.

Dnešní doba je ovšem charakteristická tím, že hodnoty jsou znehodnoceny a smysl zahozen. Západní společnost má všechno, po čem se kdy lidé ve všech různých částech světa, přítomných i minulých dob pachtili. Přesto lidé zažívají tzv. existenciální vakuum: pocit prázdnoty, který nepřehluší žádný požitek. Postmoderní nihilismus, přesvědčení, že není možné nalézt objektivní pravdu a není tedy ani smysluplné se o cokoli snažit vede lidi k apatii: propadají alkoholu, drogám, páchají sebevraždy, jenom kvůli víře v nesmyslnost bytí. Frankl říká, že problémem je redukcionismus duchovního života.⁵⁵ Lidé sami na sebe hledí jako na dočasné bytosti, které směřují „od

⁵³ Frankl, *Vůle ke smyslu*, 18

⁵⁴ Frankl, *Vůle ke smyslu*, 19

⁵⁵ Frankl, *Vůle ke smyslu*, 8

nicoty k nicotě“⁵⁶, narodí se - vznikají, umřou - zanikají. Taková perspektiva opravdu nenabízí žádný smysl, který by stál za to. Nepředpokládá totiž věčnost. Křesťanství na rozdíl o této teorie říká, že lidé se rodí a umírají, avšak smrt neznamená jejich zánik. Podle Bible jsou lidé věční. A v životě, který hledí do věčnosti, má smysl nejen život pozemský, ale i jeho náplň. Jaký je tedy postoj věřícího člověka?

Především vnímá svůj život jako cestu k cíli, kterým je nebe. V odpovědi na otázku hodnoty jsem psala, že Bůh chce, aby s ním jednou lidé žili šťastně, věčně, v novém začátku na dokonalém místě. Jeden z Ježíšových učedníků popisuje tuto naději takto:

„A viděl jsem nové nebe a novou zemi, neboť první nebe a první země pominuly a moře již vůbec nebylo. A viděl jsem od Boha z nebe sestupovat svaté město, nový Jeruzalém, krásný jako nevěsta ozdobená pro svého ženicha. A slyšel jsem veliký hlas od trůnu: „Hle, příbytek Boží uprostřed lidí, Bůh bude přebývat mezi nimi a oni budou jeho lid; on sám, jejich Bůh, bude s nimi, a setře jim každou slzu z očí. A smrti již nebude, ani žalu ani nářku ani bolesti už nebude – neboť co bylo, pominulo.“ Ten, který seděl na trůnu, řekl: „Hle, všechno tvořím nové.“ A řekl: „Napiš: Tato slova jsou věrná a pravá.“ A dodal: „Již se vyplnila. Já jsem Alfa i Omega, počátek i konec. Tomu, kdo žízní, dám napít zadarmo z pramene vody živé. Kdo zvítězí, dostane toto vše; já mu budu Bohem a on mi bude synem.“⁵⁷

Vyhořelí lidé potřebují nalézt smysl života. Potřebují vnímat, že jejich život má smysl, přestože nemusí být vidět. Potřebují „pramen vody živé“.

Existence člověka má smysl, protože byla ustanovena samotným Stvořitelem. Ať už se mu v životě děje cokoliv, každá situace má svůj smysl. I ve chvílích beznaděje se může upínat k tomu, který vidí za scénou. Nejvyšší hodnotu, kterou křesťan vyznává, je láska k Bohu a k lidem. Protože miluje Boha, dokáže milovat i lidi, ba dokonce i sám sebe. Na základě lásky k Bohu si volí své cíle, které jsou v souladu s tím, co Bůh chce (nebo by alespoň měl). Učí se poznávat, co je z Božího hlediska důležité a co ne, a na tom zakládá svoje priority.

Dietrich Bonhoeffer, německý teolog a pastor, který byl za války uvězněn nacisty, odmítl z vězení utéci, když se mu naskytla příležitost. Proč? Protože zřetelně vnímal smysl toho, proč se ve vězení nachází. On to byl, kdo přinášel dalším vězňům naději. Místo aby se hroutil pod tíhou nešťastné situace, uvědomoval si, že právě v tom vězení našel nový smysl. Navíc nechtěl ohrozit ty, kteří by mu pomáhali. Pochopil, že Bůh je s ním, a i když

⁵⁶ Frankl, *Vůle ke smyslu*, 35

⁵⁷ Bible, Zj 21,1-7, 245-246

později odcházel na popravu, šel na ni s vědomím naplněného životního smyslu. Láska k Bohu a k lidem u něj došla svého cíle.

Stejně tak se dá hovořit o životě Ježíše Krista: smysl jeho života byl v tom, zachránit lidstvo. Protože miloval svého Otce a lidi, naplnil svůj smysl. Apoštol Pavel ve svém dopisu Korintským píše: „Nyní vidíme jako v zrcadle, jen v hádance, potom však uzříme tváří v tvář. Nyní poznávám částečně, ale potom poznám plně, jako Bůh zná mne. A tak zůstává víra, naděje, láska – ale největší z té trojice je láska.“⁵⁸

⁵⁸ Bible, 1K 13,12-13, 166

Závěr

Na základě této práce jsem si utvořila představu charakteristik lidí, kteří navzdory pracovní zátěži nevyhoří. Čím se takový pracovník odlišuje:

- bere ohled na vlastní potřeby, snaží se je naplňovat a tak přistupuje sám k sobě se sebeúctou
- umí rozlišovat, co je změnitelné a co ne
- je asertivní – vyjadřuje vlastní práva při respektování práv druhých, vede demokratický dialog⁵⁹
- má dobře rozvržený „time-management“
- v každé situaci se drží naděje na to, že bude líp, nepropadá beznaději, uvažuje optimisticky
- má vnitřní „locus of control“ (místo kontroly) - věří tomu, že je sám schopen kontrolovat, resp. řídit běh dění, že je schopen do velké míry se na něm podílet
- kvalitu své osobnosti neměří pracovním výkonem
- nehledá odpověď na svou existenciální otázku po smyslu v práci
- má dostatečnou sociální oporu

Bylo pro mne zajímavé zjistit, že za vyhořením v pomáhajících profesích opravdu velmi často stojí problémy se sebehodnocením. Znamená to, že na vině není pouze organizace, ale i vnitřní svět člověka. Tyto dva světy se potřebují spolu naučit kooperovat, aby bylo dosaženo potřebné rovnováhy, aby byl podáván požadovaný pracovní výkon a zároveň aby se pracovník pod zátěží nehroutil.

Zakončím tuto práci „modlitbou vyhořelých“, jak je zapsána knize od Petera Abela. Složil ji zakladatel Anonymních alkoholiků, americký teolog Reinhold Niebuhr: „Bože, dej mi sílu změnit věci, které změnit mohu, trpělivost s věcmi, které změnit nemohu a moudrost v tom naučit se je od sebe rozlišovat.“⁶⁰

⁵⁹ Kopřiva, Lidský vztah jako součást profese, 60

⁶⁰ Abel, Burnout in der Seelsorge, 33

Seznam literatury

Abel, Peter: Burnout in der Seelsorge. Mainz: Matthias – Grünewald – Verlag, 1995. 146 S.

ISBN 3-7867-1853-9

Anderson, T. Neil: Vítězství nad temnotou. Praha: Návrat domů, 2004. II. vydání. 172 s.

ISBN 80-7255-092-6

Bartůňková, Staša: Stres a jeho mechanismy. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2010. I. vydání. 137 s.

ISBN 978-80-246-1874-6

Bergner, M. H. Thomas: Burnout – Prävention: das 9-Stufen-Programm zur Selbsthilfe. Stuttgart: Schattauer GmbH, 2009. II. Auflage. 276 S.

ISBN 978-3-7945-2585-0

Bible, Písmo svaté Starého a Nového zákona. Podle ekumenického vydání z r. 1985. Praha: Biblická společnost, 1991. 1150 s.

Fengler, Jörg: Helfen macht müde: zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: J. Pfeiffer Verlag, 1998. V. Auflage. 282 S.

ISBN 3-7904-0658-9

Frankl, Viktor E.: Vůle ke smyslu. Brno: Cesta, 1994. II. vydání. 211 s.

ISBN 80-85139-29-2

Hartl, Pavel: Psychologický slovník. Praha: vydal Jiří Budka, 1994. II. vydání. 297 s.

ISBN 80-90- 15 49-0-5

Hawkins, Peter; Shohet, Robin: Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, s. r. o., 2004. I. vydání. 208 s.

ISBN 80-7178-715-9

Heczko, Daniel: Už nemohu dál. O syndromu vyhoření. Třinec: Biblos, 2000. 50 s.

ISBN 80-900240-8-4

Kirchner, Katrin: Burnout lass nach. Burnout-Prävention in helfenden Berufen. Marburg: Tectum Verlag, 2008. 85 S.
ISBN 978-3-8288-9671-0

Karel Kopřiva: Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese. Praha: Portál s.r.o., 2005. V. vydání. 147 s.
ISBN 80-7367-181-6

Křivohlavý, Jaro: Hořet, ale nevyhořet. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. II. vydání. 175 s.
ISBN 978-80-7195-573-3

Křivohlavý, Jaro: Jak neztratit nadšení. Praha: Grada Publishing, 1998. I. vydání. 131 s.
ISBN 80-7169-551-3

Křivohlavý, Jaro: Mít, pro co žít. Praha: Návrat Domů, 1994. I. vydání. 95 s.
ISBN 80-85495-33-3

Křivohlavý, Jaro: Optimismus, pesimismus a prevence deprese. Praha: Grada Publishing, 2012. I. vydání. 144 s.
ISBN 978-80-247-4007-2

Křivohlavý Jaro: Pozitivní psychologie. Praha: Portál, s.r.o., 2004. I. vydání. 200 s.
ISBN 80-7178-835-X

Křivohlavý, Jaro: Psychologie zdraví. Praha: Portál. s.r.o., 2001. I. vydání. 280 s.
ISBN 80-7178-551-2

Litzcke, Max Sven a Horst, Schuh: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2007. IV. Auflage. 196 S.
ISBN 978-3-540-46849-3

Maroon, Istifan: Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky. Praha: Portál, s.r.o., 2012. 151 s.
ISBN 978-80-262-0180-9

Matoušek, Oldřich: Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, s.r.o., 2003. I. vydání. 384 s.
ISBN 80-7178-548-2

Minirth, Frank; Hawkins, Don; Meier, Paul; Flournoy, Richard: Jak překonat vyhoření. Praha: Návrat Domů, 2011. I. vydání.
ISBN 978-80-7255-252-8

Nakonečný, Milan: Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. I. vydání. 228 s.
ISBN 80-247-0577-X

Poschkamp, Thomas: Vyhoření. Rozpoznání, léčba, prevence. Brno: Edika, 2013. I. vydání. 100 s.
ISBN 978-80-266-0161-6

Potterová, Beverly A.: Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997. 259 stran.
ISBN 80-7198-211-3

Ptáček Radek; Raboch Jiří; Kebza Vladimír a kolektiv: Burnout syndrom jako mezioborový jev. Praha: Grada Publishing, 2013. I. vydání. 168 stran.
ISBN 978-80-247-5114-6

Rush, D. Myron: Syndrom vyhoření. Praha: Návrat Domů, 2004. I. vydání. 129 s.
ISBN 80-7255-074-8

Schmidbauer, Wolfgang: Helfersyndrom und Burnout – Gefahr. Jena: Urban & Fischer Verlag, 2002. I. Auflage. 146 S.
ISBN 3-437-26940-2

Schmidbauer, Wolfgang: Psychická úskalí pomáhajících profesí. Praha: Portál, s.r.o., 2000. I. vydání. 176 s.
ISBN 80-7178-312-9

Schmidbauer, Wolfgang: Syndrom pomocníka. Praha: Portál, s.r.o., 2008. I. vydání. 240 s.
ISBN 978-80-7367-369-7

Schreiber Vratislav, Lidský stres. Praha: Academia, nakladatelství
Československá akademie věd, 1992. I. vydání. 84 s.
ISBN 80-200-0458-0

Elektronické zdroje [online]

www.hilfe-bei-burnout.de/allgemeines/erklaerungsansaezte/persoendlichkeits-zentriert/burnout-erklaerungsansatz-nach-edelwich-brodsky