

Syndrom vyhoření 2/průvodce studiem

Jiří Kantor

Slovo vyhoření po prvé použil Freudenberger v roce 1974 a pojmenoval jím situaci, do které se dostávají profesionálové v oblasti služeb, kteří se jeví vyčerpáni anebo nejsou schopni dále vykonávat efektivně pracovní úkoly, někdy dokonce nejsou schopni se vůbec starat o svoje klienty. Maslachová v roce 1976 definovala syndrom vyhoření jako stav, ve kterém člověk úplně ztrácí jakýkoliv zájem o své klienty a chová se k nim jako k věcem. Později Maslachová a Jacksonová (Maslach, 1998) navrhli multidimenzionální model, který popisuje tři aspekty vyhoření, zejména:

- emocionální vyčerpání (pocit únavy a nedostatku energie),
- depersonalizace (chování se ke klientům jako k objektům),
- nedostatek osobních úspěchů (pocit nedostatečnosti, neefektivnosti, neschopnosti).

Tento model byl široce používán při výzkumech o syndromu vyhoření u pedagogických pracovníků a „Maslach Burnout Inventory“ je považována za spolehlivý diagnostický nástroj a je nejvíce rozšířen. Dalším diagnostickým nástrojem je „Burnout Measure“ vytvořen Pinesovou, Aronsonem a Kafrym. Syndrom vyhoření se obecně spojuje s nevládnutím chronického stresu. Zejména u pedagogických pracovníků bylo realizováno mnoho výzkumů.

Syndrom vyhoření se projevuje pocit **fyzického a emocionálního vyčerpání, depersonalizace a snížení osobního výkonu**. Emocionální vyčerpání navozuje pocit přílišných emocionálních nároků od okolí. Depersonalizace znamená rozvoj nelidských a cynických postojů k lidem, kteří přijímají služby daného člověka. Při snížení osobních úspěchů má člověk pocit snížené kompetence a malých nebo žádných úspěchů a výsledků v práci. Mezi běžné symptomy patří fyzická a psychická únava, emocionální vyčerpanost, kognitivní zpomalení, poruchy spánku, deprese, úzkost. Nedostatečný spánek anebo jiné poruchy spánku jsou důležitým faktorem a můžou předcházet anebo provázet syndrom vyhoření. Burnout může vést ke snížení kvality i kvantity práce nebo služby, která je lidem poskytována. Burnout je faktorem, který úzce souvisí s fluktuací (změnou zaměstnání) a absencí (nepřítomností v práci). Souvisí i s nízkou morálkou a s pracovní spokojeností, (přesněji zde platí: čím vyšší je míra nespokojenosti, tím vyšší je i míra psychického vyhoření).

Syndrom vyhoření se může projevovat **na psychické úrovni** pocitem, že dlouhé a namáhavé úsilí trvá nadměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná, dále pocitem celkového, především pak duševního a emocionálního vyčerpání, dochází k utlumení celkové aktivity, zvláště k redukci spontaneity, kreativity, iniciativy a invence, převažuje depresivní ladění, pocit smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, tíživě je prožívána marnost vynaloženého úsilí a jeho nízká smysluplnost, objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti až bezcennosti, jež někdy hraničí až s mikromanickými bludy. Syndrom vyhoření se dále projevuje negativismem, cynismem a hostilitou ve vztahu k ostatním osobám, poklesem až ztrátou zájmu o témata související s profesí, často též negativní hodnocení instituce, v níž byla profese až dosud vykonávána, sebelitostí, pocitem nedostatku uznání, iritabilitou a redukcí činnosti na rutinní postupy.

Na fyzické úrovni se projevuje celkovou únavou organismu, apatií, ochablostí, rychlou unavitelností, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení. Časté jsou i vegetativní obtíže: bolesti u

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací obtíže a poruchy, dále pak bolesti hlavy, často nespecifikované, poruchy krevního tlaku, poruchy spánku, bolesti ve svalech, přetrvávající celková tenze, zvýšené riziko vzniku závislostí všeho druhu, zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity.

Na úrovni sociálních vztahů se syndrom vyhoření projevuje jako celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob, výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a všemi osobami majícími vztah k profesi, zjevná nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí, nízká empatie, konkrétně-operační styl myšlení, postupné narůstání konfliktů (většinou však nikoli v důsledku jejich aktivního vyvolávání, ale spíše v důsledku nezájmu, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí).

Původně se o syndromu vyhoření smýšlelo jako o stavu spojeném s prací a zejména s prací s klienty. Výsledky některých studií ukazují, že syndrom vyhoření může být spojen i s jinými oblastmi života, může zahrnovat všechny profese a vyskytovat se také u nezaměstnaných. Některé výzkumy ukázaly, že lidi pracující s objekty (například kuchař, mechanik, uklízeč) jsou více náchylní k rozvoji syndromu vyhoření než lidi pracující s klienty a poskytující služby.

Křivohlavý v knize *Jak neztratit nadšení* uvádí (1998), u jakých typů lidí se syndrom vyhoření nejčastěji vyskytuje:

- u člověka, který byl zprvu nadšen, plný ideálů, avšak postupem času z něho nadšení opadlo,
- u člověka, který na sebe klade vysoké požadavky,
- u člověka, který pracuje nad úroveň svých schopností a dovedností,
- u člověka, který se původně snažil dělat vše nejlépe,
- u člověka původně nejodpovědnějšího a nejpečlivějšího,
- u workoholiků,
- u člověka, který neúspěch vnímá jako osobní porážku,
- u člověka, který neodpočívá,
- u člověka, na kterého se zvyšují nároky,
- u člověka, který žije v konfliktech,
- u člověka, který nedovede říct ne, i když si to opravdu myslí,
- u člověka, který více dává, než přijímá,
- u lidí, kterým jde příliš o peníze.

Stadia vývoje syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření není neměnný, nýbrž neustále se vyvíjející a měnící se proces, proto je dobré znát a popsat stadia vývoje dle jednotlivých autorů a odborníků na toto téma.

Obecně se hovoří o iniciační fázi původního **zapálení**, nadšení, zaujetí pro věc, spojené s déletrvajícím přetěžováním, po níž dojde k fyzickému a psychickému **vyčerpání**, prozření, tedy k náhledu, že ideály

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

nejsou plně realizovatelné. Poté následuje období **frustrace** a zklamání tématem, problémem, či celou profesí. Osoby, s nimiž je člověk v kontaktu a na jejichž hodnocení je závislý, začínají být vnímány negativně, co nazýváme i dehumanizací percepce okolí. Je to obranný mechanismus před dalším vyčerpáním. V další fázi vývoje tohoto syndromu nastupuje **apatie**, v níž propuká již nejen plná hostilita vůči klientovi, ale i vůči všemu, co souvisí s profesí či vykonávanou činností. Poslední stadium je pak **fází úplného vyhoření**, vyčerpání, nezájem a lhostejnost provázené cynismem, odosobněním a ztrátou lidskosti.

V koncepci R. Schwaba vzniká syndrom vyhoření v procesu interakce mezi jedincem a situačními podmínkami a jeho vývoj má 3 fáze:

- 1) nerovnováha mezi požadavky zaměstnání (práce) a schopnostmi jedince těmto nárokům dostát (stress);
- 2) bezprostřední krátkodobá emocionální odpověď na tuto nerovnováhu – pocity úzkosti, tenze, únavy a vyčerpání (strain);
- 3) změny v postojích a chování – tendence jednat s klienty neosobně a mechanicky (jedná se o defenzivní chování, psychologický únik ze situace, která se nedá zvládnout aktivním řešením problémů).

Podobně rozdělují burnout i J. Eldwich a A. Brodsky (1980). Jedná se o fázi entusiasmů a nadějí. V této fázi pracovník nevěnuje pozornost vlastním limitům, je prací nadšen, má ovšem špatně nastavené cíle, nedosažitelné, často tedy naráží na výsledky své práce, které se neslučují s jeho představou. Žije v iluzi, že je možné klienta změnit, ba dokonce že je to žádoucí. Přitom od klienta očekává vděk za onu „nápravu“. Pracovník věří, že v budoucnu ho bude jeho práce uspokojovat a že jí bude vykonávat dobře a s láskou. Následuje fáze stagnace, kdy pracovník přichází o své iluze, a při neúspěchu si začíná myslet, že jeho snažení je marné a vzdává se svých předešlých očekávání. Takto často ztrácí motivaci k další práci a k vývinu snahy uspět. V této fázi si snaží práci zjednodušit, utíká k rutinním postupům. V další fázi frustrace pracovník propadá beznaději, oddává se myšlence, že klientovi již nedokáže pomoci. V tomto období se mohou vyskytovat somatické obtíže, citové vypětí nebo změny v chování. Ve fázi lhostejnosti pracovníka motivují obvykle především finance. V boji proti frustraci využívá lhostejnost a netečnost. Je nespokojen se svou profesí, s náplní práce i s výsledky svého snažení. Práci věnuje minimum času. Fáze konce je charakterizována tím, že pracovník je donucen situaci řešit, nejčastěji mění povolání, pracovní pozici, vzdělává se, odchází na delší dovolenou. Setrvávání v práci nebo na pozici, kde je vyžadována podobná činnost, není žádoucí.

Diagnostické metody

Nejčastěji je používána **Maslachové škála vyhoření** pro pomáhající profese (*Maslach Burnout Inventory – Human Service Survey*). Tuto škálu vytvořily Maslachová a Jacksonová, uvedena byla roku 1981. Maslach Burnout Inventory zahrnuje 22 otázek. Zkoumá tři faktory vyhoření:

- Emocionální vyčerpání: (9 otázek)
- Depersonalizace: (5 otázek)
- Seberealizace: (8 otázek)

Účelem této škály je zjistit, jak se pracovníci v pomáhajících profesích dívají na svou práci a na osoby, s nimiž denně úzce spolupracují. Tento dotazník patří mezi nejvíce používané metody, které slouží k

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

diagnostikování syndromu vyhoření. Všechny faktory mohou mít z hlediska ohodnocení číslo 1- 7, kdy bodové ohodnocení určuje úroveň syndromu vyhoření.

Dalším diagnostickým nástrojem je „Burnout Measure“ vytvořen Pinesovou, Aronsonem a Kafrym.

Prevence

Za vnitřní klíčový faktor, který ovlivňuje rezistenci člověka vůči negativním účinkům stresu je pokládána osobnost jedince. Za klíčový vnější (sociální) faktor je pokládána tzv. sociální opora, tj. systém sociálních vztahů a vazeb, jež člověk jednak produkuje ve vztahu k okolí, jednak z tohoto okolí přijímá. Obecně může, jak popsali v roce 1991 N. Bolger a E. Schilling, osobnost ovlivňovat zdraví a psychickou pohodu třemi způsoby:

- Osobnost může být vysvětlením toho, proč se někteří lidé dostávají do stresogenních situací a jiní ne.
- Osobnost může ovlivnit způsob, jakým lidé reagují ve stresogenních situačních podmínkách.
- Osobnost může ovlivňovat zdraví a psychické procesy mechanismy, které nesouvisí se stresem navozeným z vnějšího prostředí. (Kebza, Šolcová, 2003)

Mezi **protektivní faktory** ve vztahu k syndromu vyhoření můžeme zařadit:

- chování typu B – dostatečná asertivita,
- schopnost a dovednosti relaxovat,
- vhodný time-management (umění nedostat se pod časový tlak),
- pracovní autonomii, pestrost a proměnlivost práce,
- odolnost („resilience“) ve smyslu hardiness či smyslu pro koherenci (sense of coherence),
- osobnostní kompetence, pocit dostatku vlastních schopností zvládat situace,
- ego-kompetence,
- self-efficacy, víru ve vlastní schopnosti, sebeuplatnění,
- percipovanou kontrolu („perceived control“),
- interní lokalizaci kontroly,
- dispoziční optimismus,
- „flow“ – příjemný tok, či proud zážitků, dostavující se na základě přiměřených požadavků,
- v poměru k možnostem jedince a silného, euforicky laděného zaujetí pro věc,
- „social support“, sociální opora, v případě burnout syndromu se jako nejefektivnější jeví opora ze strany spolupracovníků stejného postavení („peer-support“),
- pocit adekvátního společenského a ekonomického uznání a hodnocení,

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

- pocit osobní pohody („well-being“),

U pomáhajících profesí je důležité vytvořit si jistý odstup od klientů. Podle Maslachové si k tomu profesionálové pomáhají různými technikami, např.:

- sémantickým odosobněním, kdy se klient stává kauzou, určitou diagnózou apod.,
- intelektualismem, kdy profesionál hovoří o klientovi vysoce racionálně, bez emocí, bez osobního přístupu,
- izolací, jasným rozlišením profesionálního přístupu ke klientům od přístupu k ostatním lidem.

Protože je vysoce důležité nepotlačovat své pocity, ale mluvit o nich, vyjadřovat je, je potřeba vytvořit vhodné prostředí (může to být porada, při které jsou probírány obtížnější případy pracoviště, Bálintské skupiny apod.). Lze však také zajít za kolegou a prodiskutovat s ním své pocity. V rámci pracovního dne zařadit přestávky a využít je k regeneraci sil tělesným cvičením, procházkou, relaxací, či meditací. Také pomáhá důsledně oddělovat pracovní život od osobního.

Mezi další **ochranné mechanismy před stresem** můžeme zařadit způsob, jak člověk reaguje na různé situace. Obecně lze říci, že pokud je nárok nějaké situace prožíván jako ztráta (např. času nebo energie) spíše než přínos (např. příležitost seznámit se s něčím novým), bude tato situace pravděpodobněji hodnocena jako stresující. Důležité je vidět problémy v proporcích a v časové perspektivě (zejména ve vztahu k těžkostem již překonaným). Účinným prostředkem redukce stresogenního dopadu různých problémů je vyhnout se jejich osobnímu prožívání – vztahování k vlastní osobě. Neúspěchy je potřeba hodnotit z hlediska snahy – pokud je daný jedinec přesvědčen o tom, že se snažil ze všech sil, není potřeba prožívat neúspěch jako tragédii. Při řešení životních situací má rozhodující význam náš aktivní přístup k životu, naše schopnost tvrdě a usilovně bojovat vlastními silami se všemi obtížemi, se kterými se v životě setkáváme.

Aktivní přístup k životu v sobě zahrnuje následující zásady:

- Otevřenost tomu, co se kolem nás děje, zájem o okolí a snaha chápat veškeré události a jevy v okolí jako zajímavé a smysluplné.
- Nebát se změn. Chápat a přijímat je jako něco naprosto běžného, přirozeného a obvyklého a považovat je za příležitost ukázat, co dovedu.
- Při setkání se stresujícími životními událostmi nebýt pasivní, ale aktivně hledat způsoby a kroky jak životní situaci čelit – odhodlat se k podniknutí rozhodné protiakce.
- Počítat se stresujícími situacemi. Je třeba si uvědomit, že stresujícím situacím se v dnešním světě nevyhneme a při jejich hodnocení je potřeba z tohoto vědomí vycházet. Zejména v postavení, ve kterém jsou napjaté situace „každodenním chlebem“.
- Umět izolovat stres od ostatních životních aktivit – patří sem např. umění uzavřít své pracovní starosti za dveřmi kanceláře, stejně jako schopnost nepřinášet s sebou do zaměstnání své partnerské nebo rodinné starosti.
- Dbát na dobré a hojné vztahy s ostatními lidmi. Dobré sociální zázemí a pevné zakotvení ve vztazích s druhými lidmi nám velmi pomáhá při zvládnutí stresu. Pocit podpory ze strany ostatních, pocit přináležení k někomu, možnost probrat s někým blízkým své problémy – to vše pomáhá lépe se vyrovnávat s životními těžkostmi.

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

- Vytvořit si kolem sebe příznivé prostředí – zaměřit se na zdroje stresu, u jejichž vzniku je člověk sám – najít si uspokojující práci, aktivně, vstřícně a s rozvahou řešit průběžné problémy s životním partnerem a dětmi. Harmonický rodinný život poskytuje nezbytnou oporu nutnou k doplnění rezerv vyčerpaných vysokými nároky ze strany pracovního prostředí.
- Osvojit si zdravý životní styl. Aktivní přístup k životu a aktivní odpovědnost za své zdraví jsou spojeny s dodržováním správné životosprávy, dostatkem spánku, dostatkem pohybové aktivity a s vyloučením škodlivých návyků (kouření, alkohol či jiné závislosti).

Vzniku syndromu vyhoření napomáhá i **stav a situace na pracovišti**. Jedná se například o nedostatek místa či soukromí na pracovišti, nedostatek denního světla, špatně větrané prostory.

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví (OSHA – Occupational Safety & Health Administration) má vypracovaný vlastní přehled faktorů, které negativně působí na práci jedince a mohou být tak příčinou vyvolaného stresu. Jde například o neschopnost sloučit osobní a pracovní život, strach o svou pozici a pracovní místo, mnoho úkolů, dlouhá pracovní doba a mnoho přesčasů, stres způsobený přesunem do zahraničí během pracovního výkonu, snížená jistota v důsledku pracovních smluv, kdy jsou zaměstnancům kráceny dovolené, předkládány smlouvy na dobu určitou či na zkrácený úvazek (Stock, 2010).

Na vznik a prevenci syndromu vyhoření mají velký vliv i **vztahy na pracovišti a sociální podpora**. Člověk musí navazovat kontakty a dobře vycházet s kolegy na pracovišti. Zajímat se o ně, jejich potřeby a nejen brát, ale i přispívat. Navzájem by si měli poskytovat sociální oporu, jak psychickou tak fyzickou. Kromě podpory od kolegů přichází v období krize a nezdaru pomoc od nejbližších. Každý potřebuje cítit, že není sám a může se spolehnout i na ostatní. Prevenci syndromu vyhoření podporuje obklopení lidmi, kteří se chovají upřímně, taktně, ohleduplně, kteří se podporují navzájem, povzbuzují a tím vnášejí další motivaci do práce, umí se pochválit, pozdravit a odpouštět si navzájem. Nemělo by být ukládáno velké množství úkolů, zejména takových, které se nepohybují v kompetenci dotyčného. Od počátku úkolu musí být stanoven obsah, forma, cíle práce a jednotlivé požadavky. V rámci prevence je důležitá i průběžná zpětná vazba od nadřízené osoby, kdy zjistíme, co a zda něco není dobře vykonáváno, nebo naopak je nám udělena pochvala, která dodává elán a motivaci do budoucích činností. Je důležité umět si najít dosažitelný cíl a neklást na sebe příliš velké nároky nebo chtít být ve všem nejlepší.

Nověji se v odborné literatuře objevují pokusy o hledání a identifikaci pozitivních protipólů různých psychologických konstruktů, mezi něž syndrom vyhoření patří. Tato tendence souvisí s rozvojem tzv. pozitivní psychologie, směru soustředěného především kolem amerického psychologa M. Seligmana. Cílem je vymezit v lidské psychice pozitivní dispozice a procesy, které přispívají k tomu, že lidé vedou dobrý, tj. plnohodnotný život. Za důležité považuje proto pozitivní psychologie rozvíjet především pozitivní emoce a vztahy k lidem, ale též lidské ctnosti a přednosti („virtues“), např. lásku, optimismus, přátelství, vytrvalost, odpovědnost, altruismus, vytrvalost, skromnost, toleranci atd.

Pedagogičtí pracovníci a syndrom vyhoření

Pedagogický pracovník neboli pedagog je odborník, jenž se „*podílí na výchově a vzdělávání dětí, mládeže nebo dospělých*“, obsahem jeho práce je „*výchovně vzdělávací činnost*“. Pedagogové, kteří se věnovali s plným elánem, nadšením a dlouhodobě své práci jsou nejrizikovější skupinou ohroženou syndromem vyhoření (Hagemann, 2012, s. 10). „*Jako zátěžové faktory v životě pedagoga uvádí atmosféru v učitelském sboru, kompetentnost vedoucích pracovníků, nedostatek času na odpočinek, relaxační hodnotu přestávek ve vyučování a osamění, chybějící supervize.*“ (tamtéž, 2012, s. 11)

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

Učitelská profese, tedy profesní (pracovní) činnost je výchova a vzdělávání žáků, studentů i dospělých a rychlé změny vyspělé společnosti vyžadují nové nároky na profesi učitele a stále náročnější požadavky na vzdělání.

Hlavní zdroje stresu u učitelů spadají do šesti oblastí:

- Žáci se špatnými postoji a motivací k práci.
- Časté změny vzdělávacích projektů a organizace školy.
- Nevyhovující pracovní podmínky (vybavení budov, tříd, financování, provozu školy), včetně osobních vyhlídek na zlepšení postavení.
- Časový stres.
- Spory na pracovišti.
- Pocit, že společnost nedoceňuje práci učitele.

Příčiny stresu a syndromu vyhoření lze sumarizovat v následujících kategoriích (Švingalová, 2006):

- *institucionální příčiny* - nedostatky v řízení škol a školských zařízení, organizační nedostatky, pracovní klima instituce, rychlé změny vzdělávacích projektů, nárůst administrativy, nedostatečné školní prostory, špatné osvětlení, vysoká hladina hluku, časový stres pedagogů, feminizace ve školství, vysoký počet problémových žáků ve třídě, nedostatek komunikace a kooperace v učitelském sboru, nedostatek vzájemné pomoci a podpory kolegů i vedení školy, nedostatečné finanční odměňování;
- *širší společenské příčiny* - špatné společenské hodnocení resp. sociální prestiž povolání pedagogických pracovníků, negativní pohled veřejnosti na pedagogické pracovníky, fakt, že veřejnost činí pedagogické pracovníky zodpovědné za chyby ve výchově dětí a mládeže;
- *psychické příčiny* - např. perfekcionismus, nereálné aspirace, nedostatek asertivity, negativní myšlení, ztráta smyslu života;
- *fyzické příčiny* - nedostatek odolnosti vůči zátěži, nezdravý způsob života (nadváha, nedostatek pohybu, nadměrná konzumace alkoholu, kouření);
- *nedostatečná příprava pedagogů na povolání* - zejména v oblasti sociálně psychické dovednosti.

Výsledky výzkumu z roku 2007 ukázaly, že pedagogové na základních a středních školách hodnotí jako nejvíce stresující faktory únavu a dlouhotrvající neúnosnost (Hodačová et al., 2007).

Další výzkum, který proběhl v roce 2005 v České republice u středoškolských učitelek potvrdil, že s narůstajícím věkem učitelek narůstá i riziko vzniku syndromu vyhoření. Nárůst vzniku syndromu vyhoření ale není totožný s délkou praxe. (Mičkerová, Burešová, 2006)

Zajímavý pohled na prevenci vnesla publikace Hagemanna (2012). Autor rozděluje prevenci na rady pro:

- *pedagogy* - vytvořit si dobrý pracovní tým, nebýt příliš dokonalí, nemít přehnané nároky na sebe sama, nemít strach ze selhání, důsledně praktikovat fyzickou a psychickou relaxaci, tj.

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

pečovat o svoji psychohygienu, zlepšovat kvalitu života, naučit se a dodržovat časový program dne (dobrý time management);

- *system* - organizovat další vzdělávání pro učitele zaměřené nejen na prohloubení vědomostí, dovedností a znalostí, na prevenci násilí, na nové přístupy v pedagogice, ale také vzdělávání zaměřené na zlepšení kvality života, na užití a nácvik relaxačních technik, zdravý životní styl, team building atp. Vzdělávání pro učitele by mělo být v rámci jejich pracovní doby, nikoliv po skončení pracovní doby, tj. mimo vyučování. Dále by měl systém provést změny v oblasti odměňování, snížit počet žáků ve třídě, zlepšit spolupráci mezi školami.
- *ředitelé* - zvolit diplomatický přístup k podřízeným, praktikovat otevřenou komunikaci a umět využívat zkušenosti učitelského sboru.

Co se týče organizačních faktorů, nedávné výzkumy zjistili, že konflikty a nejasnosti v kompetencích, nerovnováha mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a vnímání pracovního stresu byly důležitými faktory syndromu vyhoření u učitelů. Konkrétněji pak počet studentů, časové omezení, a pracovní zátěž se spojují s vysokým stupněm emocionálního vyčerpání. Narušení klimatu ve třídě má také vliv na stres a následné vyhoření. Jde zejména o nerespektování učitele studenty a nedostatek podpory ze strany kolegů a nadřízených, které byly spojeny s vyšším stupněm emocionálního vyčerpání a depersonalizací, zatímco nedostatek sociálních dovedností studentů s vyšším stupněm depersonalizace a nižším stupněm osobního naplnění. V jednom francouzském výzkumu byly také zjišťovány osobní faktory s cílem zjistit, proč jednotlivci, kteří pracují ve stejném pracovním prostředí a mají stejné vzdělání a zkušenosti často reagují v souvislosti se syndromem vyhoření různě. Velký podíl na těchto rozdílech má neurotizmus, který se do velké míry týká toho, jak jednatel reaguje na psychický distres, a který se spojuje s vyšší mírou emocionálního vyčerpání. Další výzkumy poukázaly na smysl pro efektivitu, vnímání nadřazenosti a nepřízpusobilost. (Vercambre, 2009)

Zajímavá je otázka souvislosti mezi pohlavím a syndromem vyhoření u učitelů. Výzkumy se ve výsledcích výrazně liší a přinášejí celou škálu výsledků. Některé výsledky poukazují na vyšší náchylnost k syndromu vyhoření u žen, jiné zase u mužů a je taky poměrně velké množství výzkumů, které souvislost s pohlavím neprokázaly vůbec.

Výše zmiňovaná francouzská studie zjistila rozdíly ve složkách syndromu vyhoření mezi muži a ženami. Podle její výsledků muži byly více náchylní k depersonalizaci, a ženy více k emočnímu vyčerpání a snížení osobního výkonu. Dále autoři navrhovali, že tyto rozdíly mohou být vysvětleny rodovými rozdíly ve zdrojích stresu a v sociální podpoře a kulturních aspektech. Je časté, že i ženy, které pracují mimo domov, mají větší odpovědnost za domácnost a výchovu dětí než muži. Kombinace domácích a pracovních povinností a odpovědnosti může vést ke zvýšenému psychickému zatížení, ztrátě energie a motivace a menší angažovanosti v práci.

Dalším ovlivňujícím elementem pro syndrom vyhoření může být internalizace společenských očekávání. Například společenské normy spojené s mužským pohlavím spíše zdůrazňují sílu, nezávislost, profesní úspěchy a nezranitelnost. Tyto vlastnosti mohou způsobovat větší náchylnost u mužů vyrovnávat se stresem dehumanizujícími postoji. Naproti tomu ženské pohlaví je asociováno s křehkostí a vztahovými dovednostmi. Od žen se očekává větší míra empatie, soucitu, laskavosti, trpělivosti a dalších podobných vlastností, což může způsobovat větší stres a náchylnost žen k emočnímu vyčerpání. (Vercambre, 2009)

Jinou zajímavou oblastí je spojitost s důvody pro výběr učitelského povolání. Výzkumem byly zjištěny dva hlavní důvody výběru této profese: jistota práce a vnímání profese jako poslání, přičemž ten druhý působil jako ochranný faktor při vzniku syndromu vyhoření. (Vercambre, 2009) První důvod byl spojen s vyšším rizikem emočního vyčerpání a depersonalizace. Švédská studie přinesla podobné

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

výsledky. Ukázalo se, že se syndromem vyhoření se spojovala nejistota práce, riziko ztráty zaměstnání a málo nových pracovních příležitostí v práci (Norlund 2010). Dá se tedy říct, že idealismus u učitelů může být ochranným faktorem. Je ale potřeba poznamenat, že přílišný rozdíl mezi ideály a realitou působí spíše jako rizikový faktor syndromu vyhoření.

Farberovo rozdělení do tří profilů

Syndrom vyhoření se tradičně popisuje jako relativně uniformní celek u všech jednotlivců, kteří jím trpí, s konzistentní etiologií a symptomy. Nicméně, klinické a terapeutické zkušenosti tento přístup nepodporují a vyvstává spíše potřeba charakterizovat podrobněji různé typy syndromu vyhoření a poté přizpůsobení terapeutické intervence za účelem větší efektivity. Farber navrhl předběžnou typologii tří syndromových profilů: **frenetický** (frenetic), **nedoceněný** (underchallenged) a **vyčerpaný** (worn-out), přičemž hlavním klasifikačním kritériem je míra zapálení pro práci. Farberův teoretický model byl vypracován na základě klinických pozorování učitelů a na hloubkových rozhovorech s 60 psychoterapeuty (psychiatry, psychology a sociálními pracovníky z různým stupněm zkušeností, z veřejného i soukromého sektoru) (Montero-Marin, 2009).

Pro **frenetický typ** je charakteristické obrovské vynaložené úsilí a zapálení pro práci, velké ideály a ambice, potřeba úspěchů, zanedbávání osobního života a zdraví. Frenetický typ pracuje stále více a snaživěji, až se dostane do stavu vyčerpání a zklamání z nedostatku výsledků a úspěchů. **Nedoceněný typ** zahrnuje jednotlivce, kteří nemají o práci zájem, protože jim chybí výzva, motivace nebo touha zapojit se. Projevují se lhostejně k práci, úkoly vykonávají povrchně a bez zájmu, nerozvíjí se, dominuje pocit, že jsou v práci nedoceny a jejich talenty jsou nevyužité, jsou citliví na monotónní a rutinní práci. **Vyčerpaný typ** zahrnuje jednotlivce, kteří jsou natolik lhostejní vůči své práci, že nedělají základní pracovní činnosti. Je to typ, který je velmi citlivý na stres anebo nedostatek uspokojení z práce. Naproti frenetickému typu, vyčerpaný typ na takovéto pracovní podmínky reaguje lhostejností vůči úkolům a apatií.

Tabulka: Charakteristika jednotlivých typů osob se syndromem vyhoření dle Farbera

Frenetický typ (frenetic)	Nedoceněný typ (underchallenged)	Vyčerpaný typ (worn-out)
Velké vynaložené úsilí	Lhostejnost a povrchnost při vykonávání úkolů	Zanedbávání odpovědností
Vysoké ambice a potřeba úspěchu	Nedostatek osobního rozvoje	Absence kontroly nad výsledky
Neschopnost přiznat si selhání nebo náročnost situace	Zvažování jiné práce	Problémy s organizací práce a systémem odměny
Zanedbávání vlastních potřeb	Monotónnost a nuda	Těžkosti při vykonávání úkolů
Úzkost a předrážděnost	Absence pracovního stresu	Depresivní symptomatologie

Frenetický typ (frenetic)

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

Patří sem jednotlivci, kteří jsou vysoce motivováni a zapálení pro svou práci, práci věnují obrovské úsilí a čas. Pocity nespokojenosti je vedou ke neustálému zvyšování vynaloženého úsilí.

Základními charakteristikami tohoto typu jsou:

- Velké vynaložené úsilí
- Vysoké ambice a potřeba úspěchu
- Neschopnost přiznat si selhání nebo náročnost situace
- Zanedbávání vlastních potřeb
- Úzkost a předrážděnost

Často popisovanou součástí symptomatologie tohoto profilového typu je zvyšující se úsilí, které subjekt věnuje práci, motivováno střetem s těžkostmi v práci a snahou uspět. Tyto osoby jsou přesvědčeny, že jejich úsilí bude vést k úspěchu, že jsou schopni překonat všechny překážky samy a následně přijdou do bodu, kdy jejich úsilí přinese výsledky. Jsou taky ambiciózní, potřebují dosáhnout výsledků a získat uznání od okolí. Mají od sebe vysoká očekávání, za kterým se často skrývá silná touha být výjimečný a získat ocenění. Také sami sebe často vnímají jako morálně nadřazené, myslí si, že jenom oni vědí, jak by měli být věci vyřešené a očekávají, že si druzí jejich zručností a obětavostí všimnou. Když se frenetický typ dostane do těžkých situací, není schopen smířit se se selháním. Má také těžkosti rozlišit tyto těžké a komplikované situace a úkoly, protože většinou nevnímá limity, které jsou určovány jeho schopnostmi a realitou. Věří, že k úspěchu stačí osobní nasazení a vůle. Osoby s frenetickým typem jsou často tak motivováni, že zapomínají na své vlastní potřeby, riskují své zdraví a osobní život, trpí prolínáním práce a osobního života.

Nedoceněný typ (underchallenged)

Nedoceněný typ tvoří lidé, kteří ztratili zájem o svou práci, a pracovní úkoly vykonávají povrchně. Nezajímají je ani problémy a těžkosti v práci, ani necítí velký stres. Chybí jim výzvy, motivace a touha zapojit se aktivně.

Základními rysy nedoceněného typu jsou:

- Lhostejnost a povrchnost při vykonávání úkolů.
- Nedostatek osobního rozvoje.
- Zvažování jiné práce.
- Monotónnost a nuda.
- Absence pracovního stresu.

Důležitou vlastností tohoto klinického profilu je lhostejnost vůči pracovním úkolům, které pak vykonávají povrchně, ale práci zanedbávají, vykonávají jí s lehkostí. Když se tento typ lidí v práci setká s překážkami, reaguje ještě větší ztrátou energie a entuziazmu. Cítí však nespokojenost, protože si myslí, že se nerozvíjí a v práci nemá výzvy. Talenty těchto osob nejsou rozpoznány a ceněny. Mají v mysli úzce definovanou představu ideální práce a skutečná práce je neuspokojuje. Většinou se tahle nespokojenost promítne do zvažování změny zaměstnání, zpochybňují vhodnost současného zaměstnání, fantazírují o možnostech jiných uspokojivých pracovních pozic. Často vůči práci cítí pochybnosti, nepokoj a smíšené pocity a snaží se najít nové pracovní příležitosti, aby se

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

s těmito pocity vyrovnali. Velice těžce snášejí monotónní a rutinní práci – tohle je hlavní příčina pocíťování stresu a nespokojenosti s prací. Zajímavé je, že tento typ lidí se syndromem vyhoření se necítí být unavený anebo vystresovaný. Myslí si, že svou práci dělají dobře, zvládají ji a je až příliš jednoduchá.

Vyčerpaný typ (worn-out)

Vyčerpaný typ zahrnuje jedince s nízkým stupněm pracovního nasazení do míry, kdy úplně zanedbávají své pracovní povinnosti. Dominuje u nich pesimismus, úplná ztráta entuziasmu a neochota vynaložit jakékoliv úsilí pro zlepšení situace.

Mezi hlavní charakteristiky vyčerpaného typu patří:

- Zanedbávání odpovědností.
- Absence kontroly nad výsledky.
- Problémy s organizací práce a systémem odměny.
- Těžkosti při vykonávání úkolů.
- Depresivní symptomatologie.

Nejvýraznější charakteristickým rysem tohoto typu je zanedbávání povinností, přičemž se tito jednotlivci často už předem rozhodnou nevynakládat žádnou snahu. Jakákoliv překážka vede k prohloubení nezájmu. Snižují důležitost úkolů, minimalizují své cíle, vytvářejí si ty nejmenší požadavky. Hlavní příčinou tohoto chování je nahromaděná frustrace ze situací, které nemůžou nijak ovlivnit. Těžce snášejí nedostatek kontroly a odpovědnosti. Může to být způsobeno příliš těžkými úkoly anebo často taky pracovním prostředím, které neumožňuje růst, autonomii, má vysoké požadavky a neuděluje žádnou odměnu. Často tihle jednotlivci jsou anebo měli zkušenost s pracovním prostředím příliš byrokratického typu, s přemírou pravidel a požadavků, s nízkým platem, kde se necení snaha a pracovní nasazení, jenom výsledky. V tomhle prostředí je často vnímáno velice úzké vymezení očekávaných výsledků (při hodnocení je „všechno špatně“ anebo „nic se nepovedlo“) místo zaměření na růst a hodnocení jak pozitiv, tak negativ. Důsledkem je, že vyčerpaný typ je přesvědčen, že výsledky vždy budou zklamáním. Stav je dále prohlubován tím, že se tento typ soustřeďuje na negativa, je frustrován ze všeho v práci, přehnaně reaguje na sebemenší překážky. Tento stres je vede k vyhledávání pohodlnějších pracovních pozic a odpoutání se od práce. Z neúspěchů viní vnější faktory. Mají pocit, že nikdo nerozumí, jak těžká je jejich práce a s čím se musí setkávat. Obklopují se lidmi se stejnými pocity. Často tito jedinci trpí emočním vyčerpáním do takové míry, že se vyvinou depresivní příznaky. Nezřídka se najdou poruchy sebeúcty, pesimismus, chyby v souzení a vyhodnocování událostí a vnímání budoucnosti. Trpí pocity bezmoci, beznaděje, podrážděnosti a viny.

Seznam použité literatury

BROCKERT, S. *Ovládání stresu*. 1. vyd. Praha: Melantrich, 1993. 139 s. ISBN 80-7023-159-9.

EDELWICH, J., BRODSKY, A. 1980. *Burnout: stages of desillusionment in the helping professional*. New York: Human science Press.

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

EDELWICH, J. – BRODSKY, A. *Ausgebrannt- Das „Burn-Out“ Syndrom in den sozialberufen*. 1. vyd. Salzburg: AVM-Verlag, 1984. 189 s.

FOWLER, J. The Organisation of Clinical Supervision Within the Nursing Profession: a Review of the Literature. In *Journal of Advanced Nursing*. Oxford: Blackwell Publishing. Roč. 23, č. 4, 1996, s. 471-478. ISSN 1523-6064.

FORINASH, M. *Music Therapy Supervision*. 1. vyd. Gilsum: Barcelona Publishers, 2001, 378 s. ISBN 978-1-891278-11-8.

HAGEMANN, Wolfgang. *Syndrom vyhoření u učitelů . příčiny, pomoc, terapie*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2012. ISBN 978-80-7414-364-9.

HAWKINS, P. – SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 202 s. ISBN 80-7178-715-9.

HENNIG, C. - KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. 99 s. ISBN 80-7178-093-6.

HODAČOVÁ, Lenka, Jindra ŠMEJKALOVÁ, Hana SKALSKÁ, Marcela BENDOVIČOVÁ, Lenka BORSKÁ a Dana FIALOVÁ. Hodnocení pracovní psychické zátěže u zaměstnanců různých profesí. *Československá psychologie*. 2007, roč. 51, č. 4, 335 - 346.

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci i osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KANTOR, J. – LIPSKÝ, M. – WEBER, J. *Základy muzikoterapie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 296 s. ISBN 978-80-247-2846-9.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: SZÚ, 2003. ISBN 80 - 7071 - 231 - 7.

KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. Psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese. 2. vyd. Praha: Portál, 1997. 147 s. ISBN 80-7178-150-9.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

KUTTER, P. From the Balint method toward profession-related supervision. In *American Journal of Psychoanalysis*. New York: Springer. Roč. 62, č. 4, prosinec, 2002, s. 313-325. ISSN 0002-9548.

MASLACH, C., GOLDBERG, J. Prevention of burnout. New perspectives. In *Applied and Preventive Psychology*. 1998, 7, 63 – 74.

MIČKEROVÁ a Dita BUREŠOVÁ. *Syndrom vyhoření u pomáhajících profesí*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita, 2006. ISBN 80-7248-388-9.

MONTERO-MARIN, J. et al. A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. In *J Occup Med Toxicol*. 2009; 4: 31.

NORLUND, S. et al. Burnout, working conditions and gender - results from the northern Sweden MONICA Study. In *BMC Public Health*. 2010; 10: 326.

Studijní text k projektu

„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

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

PRAŠKO, J. – MOŽNÝ, P. *Kognitivně-behaviorální terapie*. Praha: Triton, 1999. 310 s. ISBN 80-7254-038-6.

PRAŠKO, J. – PRAŠKOVÁ, H. *Proti stresu krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 188 s. ISBN 80-247-0068-9.

PRAŠKO, J. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 199 s. ISBN 80-247-0185-5.

PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

RICAUD, M., M. Michael Balint: AnIntroduction. In *AmericanJournalofPsychoanalyses*. KluwerAcademicPublishers. Roč. 62, č. 1, březen, 2002, s. 17-24. ISSN 0002-9548.

RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003. 129 s. ISBN 80-7255-074-8.

SALINSKY, J. TheBalintMovement. In *AmericanJournalofPsychoanalysis*. New York: Springer. Roč. 62, č. 4, prosinec, 2002, s. 327-335. ISSN 0002-9548.

SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 171 s. ISBN 80-7178-312-9.

STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout?* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

SVOBODA, M. – KREJČÍŘOVÁ, D. – VÁGNEROVÁ, M. *Psychodiagnostika dětí a dospělých*. Praha: Portál, 2001. 791 s. ISBN 80-7178-545-8.

ŠOLCOVÁ, I., KEBZA, V.: Sociální opora jako významný protektivní faktor. In *Čs. psychologie*. 1999, 43, 1, 19 – 38.

ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a vyhoření u profesionálů pracujících s lidmi*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2006. ISBN 80-7372-105-8.

TOŠNEROVÁ, T. – TOŠNER, J. *Burn-Out syndrom. Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002. 16 s. ISBN nevedeno.

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 1.vyd. Praha: Slon, 1999. 128 s. ISBN 80-85850-69-9.

VÁGNEROVÁ, M. *Patopsychologie pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. 444 s. ISBN 80-7178-214-9.

VERCAMBRE, M. et al. Individual and contextual covariates of burnout: a cross-sectional nationwide study of French teachers. In *BMC Public Health*. 2009; 9: 333.

VYMĚTAL, J. *Lékařská psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál, 2003. 400 s. ISBN 80-7178-740-X.

Studijní text k projektu
„Zvyšování kompetencí v rámci přípravy pedagogických pracovníků na UP“

Internetové odkazy:

www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/test2

www.mojelekarna.cz/o-projektu-moje-lekarna/sebetestovani/syndrom-vyhoreni.html

www.supervize.eu (Český institut supervize)

www.remedium.cz (odborná případová supervize)

www.asupp.cz (Asociace supervizorů v pomáhajících profesích)