

Kramerius 5

Digital library

Terms of use

The library provides access to digitalized documents only for non-commercial, scientific and education purposes. Some of documents are subject to copyright. Using digital library and generating digitized copy of the document, the user agrees to comply these terms of use which must be included in each copy. Any further copying material from digital libraries is not possible without any written permission of the library.

Main title: **Hořet, ale nevyhořet**

Author: **Křivohlavý, Jaro**

Publisher: **Karmelitánské nakladatelství**

Published in: **2012**

ISBN identifier: **978-80-7195-573-3**


Pages: **[1a] - [178]**

PREZENČNÍ FOND

54 H 329759



1002085752

 RIENTACE

**JARO
KŘIVOHLAVÝ**

**HOŘET,
ALE
NEVYHOŘET**

Prof. PhDr. Jaro Křivohlavý, CSc.

se narodil roku 1925 v Třebenicích. Za války byl internován v koncentračním táboře, pak pracoval jako horník na Kladně.

Vystudoval filozofii a anglistiku na Univerzitě Karlově v Praze. Poté externě přednášel na filozofické a lékařské fakultě.

Téměř třicet let byl zaměstnán v Institutu pro další vzdělávání lékařů. Rok hostoval jako docent na univerzitě v Lipsku a přednášel i na univerzitě v Innsbrucku. Je autorem mnoha publikací, k nimž patří

Psychologie zdraví,

Psychologie nemoci,

Pozitivní psychologie,

Psychologie smysluplnosti existence,

Psychologie moudrosti.

V Karmelitánském nakladatelství dosud vyšly jeho knihy

Mít pro co žít (2010),


Povídej – naslouchám (2010),

O moudrosti (2009),

O vděčnosti (2007),

O šťastném manželství (2005),

O odpouštění (2004).

 RIENTACE

Hořet, ale nevyhořet

KARMELITÁNSKÉ
NAKLADATELSTVÍ
KOSTELNÍ VYDRŽ
2012

JARO KŘIVOHLAVÝ

**Hořet,
ale nevyhořet**

KARMELITÁNSKÉ
NAKLADATELSTVÍ
KOSTELNÍ VYDRŽÍ
2012

VUF10037

2256466

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Křivohlavý, Jaro

Hořet, ale nevyhořet / Jaro Křivohlavý. – 2., přeprac.
vyd., V KNA 1. – Kostelní Vydří : Karmelitánské
nakladatelství, 2012. – 175 s. – (Orientace ; sv. 42)
ISBN 978-80-7195-573-3 (brož.)

159.944.4 * 159.913

- syndrom vyhoření
- psychohygienu
- populárně-naučné publikace

159.93/.94 - Senzorické a motorické funkce. Emoce.
Vůle [17]



Pres. 12/ps 2330

NÁRODNÍ KNIHOVNA



1002085752

PREZENČNÍ FOND

54 H 329759

© Karmelitánské nakladatelství, s. r. o.,
Kostelní Vydří, 2012

ISBN 978-80-7195-573-3

OBSAH

KOMU JE TATO KNÍŽKA URČENA?	7
Hořet, ale nevyhořet	7
PŘÍPAD ZTRÁTY NADŠENÍ MÍSTO ÚVODU	9
Co o psychickém vyhoření říkají odborníci	11
Nadšení	14
ČÁST PRVNÍ	
BLIŽŠÍ SEZNÁMENÍ S PROCESEM PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ	20
U koho se objevují příznaky vyhoření?	20
Jak se cítí člověk propadající se do stavu vyhoření?	22
Jak se vyhořelý člověk cítí mezi druhými lidmi?	23
Co vede k psychickému vyhoření?	24
Kde se setkáváme s psychickým vyhořením?	26
KDY DOCHÁZÍ K PSYCHICKÉMU VYHOŘENÍ?	30
Přehled profesí	30
OKOLNOSTI PŘÍZNAČNÉ PRO BURNOUT	37
JAK VYPADAJÍ PŘÍZNAKY VYHOŘENÍ?	47
Kterým příznakům je třeba věnovat pozornost?	47
Dotazník psychického vyhoření – BM	49
MBI – metoda Maslach Burnout Inventory	54
Jiné metody poznávání syndromu vyhoření	56
DEFINICE VYHOŘENÍ	58
Pokusy o ujasnění	63
Společné znaky definic burnout	67
ODLIŠENÍ BURNOUT OD JINÝCH NEGATIVNÍCH PSYCHICKÝCH STAVŮ	69
Burnout a stres	69
Burnout a deprese	70
Burnout a únava	70
Burnout a odcizení	71
Burnout a pesimismus	72
Burnout a existenciální neuróza	72

ČEHO JE BURNOUT OPAKEM?	74
Burnout jako protipól vrcholových zážitků	74
Burnout jako protipól spokojenosti	75
Burnout jako protipól dobrého duševního zdraví	75
PRŮBĚH PROCESU VYHOŘÍVÁNÍ	77
Fáze procesu psychického vyhořívání	81
Nejjednodušší pojetí fází procesu burnout	83
Složitější členění procesu burnout	84
Proces objevování se tří hlavních faktorů	85
Hlubší pohled na průběh propadu do burnout	87
ČÁST DRUHÁ	
PŘEDCHÁZENÍ A ZVLÁDÁNÍ PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ	92
CO DĚLAT PROTI VYHOŘENÍ – JAK SE MU BRÁNIT?	93
INTERNÍ INDIVIDUÁLNÍ MOŽNOSTI PREVENCE VYHOŘENÍ	102
Smysluplnost žití	102
Osobnostní charakteristiky	107
Závěr kapitoly	117
EXTERNÍ VLIVY V PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ	118
Sociální opora	118
Dobré vztahy mezi lidmi	127
Kladné hodnocení pocházející od jiných osob	133
Pracovní podmínky	135
DROBNÉ RADY PRO PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ	144
PODNĚTY PRO DOBRĚ ŽITÝ ŽIVOT – JAK „HOŘET, ALE NEVYHOŘET“	149
Co je dobré vždy a všude	149
Kdy je na místě optimismus a kdy je lepší dát přednost pesimismu?	153
Podněty pro specifické situace života, aby nenastalo vyhoření	155
Co je také dobré vždy a všude	168
ZÁVĚR KNIHY	171
LITERATURA	173

KOMU JE TATO KNÍŽKA URČENA?

- Tato knížka je určena těm, kteří mají někoho nebo něco moc rádi. Není pro ty, kteří mají někoho nebo něco jen tak trochu rádi – málo rádi, nebo snad dokonce jen nepatrně rádi. Je určena lidem milujícím někoho nebo něco z celého srdce. Patří lidem, kteří pro něco hoří. Lidem nadšeným. Lidem pro něco skutečně zapáleným. Není pro ty, kterým v životě o nic nejde, kteří jdou životem netečně, kteří jsou ke všemu neteční (apatičtí).
- Tato knížka je určena lidem, kteří mají rádi svou práci. Zvláště pak je určena těm, kteří ve své práci (činnosti) přicházejí s druhými lidmi do osobního styku, ať už dělají cokoli. Je určena lidem, kterým při tom o „něco“ opravdu jde.
- Obecně řečeno: tato knížka je určena lidem, kteří mají pro co žít, kteří pro něco hoří.

Hořet, ale nevyhořet

Slovo „hoří“, které se zde mnohokrát vyskytuje, se vztahuje k opravdovému ohni jen obrazně. Chce se jím jen symbolicky naznačit, že se jedná o srdce, které „hoří“ – ať láskou k někomu nebo nadšením pro „něco“. Tak jako oheň hoří a svítí, plameny šlehají vysoko a teplo kolem sálá, tak i tito lidé pro něco hoří – svým zájmem, zaujetím, „srdcem“.

Druhé slovo, které se zde v souvislosti s ohněm často vyskytuje, „nevyhořet“, naznačuje obrazně, co ohrožuje tyto něčím cele zaujaté lidi. Oheň může nejen hořet, ale i vyhasí-

nat, dohořívát a nakonec dohořet. Láska může kvést, může být vřelá, může však též vychladnout. Nadšení může bouřit, může však též utichnout.

Tato knížka je o tom, co dělat, aby nám naše láska nevyhasla, aby nám nadšení neutichlo a – řečeno obrazně – oheň nevyhasl.

Termín *burnout*, který se pro to, oč zde jde, v odborné psychologické literatuře používá, znamená česky doslova „vyhořet“ či „vyhoření“. Tady pak to znamená doslova fyzicky, emocionálně a mentálně se zcela vyčerpat. Tohoto termínu používáme proto, aby nevznikl falešný dojem, že se jedná pouze o nezávazné povídání o tom, jak neztratit nadšení, ale aby bylo zřejmé, že se jedná o záležitost, které jsou dnes věnovány již stovky, ba tisíce odborných článků a desítky knih v oblasti lékařské a psychologické literatury.

Na začátku jsme uvedli, že tato knížka je určena lidem, kteří pro něco hoří. Po tom, co bylo řečeno o ohni, je možné tuto informaci doplnit. Tato knížka je určena i lidem, kteří byli pro něco nadšeni, pro něco hořeli, někoho či něco milovali z celého srdce, a nyní cítí, že jim jejich nadšení ubývá, že pro to již tak moc nehoří, že jejich láska uvadá a oni jsou vyčerpaní. I těmto lidem je tato knížka určena – v naději, že jim naznačí, co by jim mohlo být vzpruhou.

*V Třebenicích dne 19. března 2011
prof. PhDr. Jaro Křivohlavý, CSc.*

PŘÍPAD ZTRÁTY NADŠENÍ MÍSTO ÚVODU

Odmalička bylo M. K. jasné, čím se stane. Vždy chtěla být zdravotní sestrou. Chtěla se starat o děti, a zvláště o děti, kterým není dobře. Ve škole se výborně učila. Střední školu pro zdravotní sestry ukončila s vyznamenáním. Snadno pak dostala zaměstnání na dětském oddělení (pediatrii) místní nemocnice. Brzy tam patřila k nejlepším sestrám. Byla spolehlivá, pečlivá, odpovědná a pracovitá. Děti ji měly rády. A ona měla „své“ děti velice ráda. Život se jí zdál být realizací dětských snů. Svědčí o tom i její úprava dotazníku, který měla vyplnit. Přeskrtnla tam termín „zaměstnání“ a nade-psala místo něho „povolání“.

Když na nově zřízené oddělení dětské onkologie (léčby rakoviny) hledali zdravotní sestru, přihlásila se. Vzali ji. Nenechala se odradit zprávami o tom, že to je práce velice těžká, náročná až vyčerpávající. Vždy takový druh práce hledala. Žila v domnění, že právě to je to, co vždy dělat chtěla a co by dělat měla.

Po určité době M. K. zjistila, jak moc jsou slova o tom, že je tato práce vyčerpávající, pravdivá. Práci skutečně začala pociťovat jako těžkou, náročnou a vyčerpávající. Zprvu se jednalo pouze o tělesné (fyzické) vyčerpání. Později se k tomu přidalo i vyčerpání duševní (mentální) a emocionální (citové). I zde měla M. K. děti ráda. Cítila s nimi. Když je něco bolelo, bolelo to i ji. A tady na onkologickém oddělení toho děti často bolelo mnohé a moc je to trápilo. Kolikrát to bolelo vzdor všemu, co se dělalo pro to, aby tomu tak nebylo. Celý tým lékařů a sester žil v neustálém napětí. A všech-

ny trápil pohled na ty děti, jejichž život nebyly lékařská věda ani sebelepší zdravotní péče a snaha s to zachránit. Ani to však ještě nebylo vše. Zdravotní sestra M. K. byla svědkem toho, jak rodiče malých pacientů nesli bolest dětí spolu s nimi. A to bylo na ni již příliš.

Postupně M. K. pozorovala, že jí nějak není dobře. Cítila se stále slabší. Vzдор jejímu mládí na ni dolehl smutek. Padala na ni únava. Napětí ze zaměstnání na ni padalo a drželo ji i doma. To, co pro ni bylo dříve „hračkou“, najednou nestačila zvládat. V práci začala polevovat. Stále častěji musela odpočívat. Trvalo jí podstatně déle, než na zavolání pacientů přišla. Objevily se stížnosti na její práci, na kvalitu toho, co dělala. A co bylo nejhorší, M. K. sama uznávala, že tyto stížnosti jsou oprávněné. Když nakonec ve chvílích „pravdy“ sama přišla na to, že ji děti obtěžují a že je těžkostí být k nim laskavá a milá, jak bývala dříve, požádala o přeložení. Vyhověli jí. Na novém oddělení se však setkala s těžkostmi, o nichž se jí dosud ani nesnilo. Vedení tam bylo strohé a přísně direktivní. Vše bylo přesně stanovené a vrchní sestra neslevila ani o chlup. Přitom nedovolovala žádnou formu aktivity z vlastní iniciativy sester. Pomluvy a podezírání dokonaly své. M. K. začala „marodit“. Její absence – i ty neomluvené – byly stále častější. Do práce přicházela obvykle jako poslední. Proč? – Sama si přiznala, že se jí tam nechce. Za tohoto stavu se dostavila na psychoterapii.

Stěžovala si nejprve na svou nadřízenou, potom na své spolupracovnice, na lékaře, nemocnici atd. Nakonec si s pláčem začala stěžovat sama na sebe. Vyznala, že jsou jí všichni lidé protivní, že kdy jen může, vyhne se jim, a že je prostě nenávidí. Vzlykala a naříkala, že v práci selhala, že se v životě zklamala, že její život ztratil smysl a že je sama sobě protivná. Vyvrcholením její zповědi bylo konstatování, že jí život přestal bavit a že by byla nejraději, kdyby nebyla. Nebylo těžké diagnostikovat soubor příznaků stavu celkového

(fyzického, emocionálního a mentálního) vyhoření – *burn-out syndrom*.

Není třeba připomínat, že obdobně bychom mohli uvést i další klinické případy (kazuistiky), kde tím, kdo vyhořel, byl učitel, podnikatel, politik, organizátor, manažer, sportovec atp.

Max Kašparů uvádí ve své knize (2006) čtyři obdobné hypotetické příklady vyhoření; týkají se témat: učitel (s. 47–48), lékař (s. 48–49), kaplan (49–50) a manželství (50–51).

Podobně uvádí i Angelika Kallwassová poměrně rozsáhlejší hypotetický příklad manželství Petra a Evy v průběhu od doby zamilování do jeho propadu do stavu vyhoření (2007, s. 96–102).

V této knize uvádíme na s. 35 reálný příklad propadu do stavu vyhoření duchovního Daniela Heczko (2011). Aby nedošlo k nedorozumění, takovýto propad do stavu vyhoření hrozí každému člověku – i každému věřícímu člověku.

Co o psychickém vyhoření říkají odborníci

Odpověď na otázku, oč jde, jedná-li se o psychické vyhoření (*burnout syndrom*), je možno dát různým způsobem. Jeden způsob říká: „Lepší než deset definic diamantu je možnost navštívit brusírnu diamantů a podívat se do dílny brusičů diamantů. Spatřit diamanty, vidět, jak vypadají a co se s nimi dělá.“ Pokusme se i zde o tuto cestu (jako formu prvního setkání s jevem *burnout*) a podívejme se na psychické vyhoření a na to, co se s ním dělá, tj. do dílen klinických psychologů.



V následujících řádcích jsou doslovné výroky předních psychologů zabývajících se psychickým vyhořením – Ayaly M. Pinesové a Elliota Aronsona.*

Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji nastolena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy.

Burnout je doprovázen celým souborem příznaků. Patří mezi ně tělesné zhroucení, pocity bezmoci a beznaděje, ztráta iluzí, negativní postoje k práci, k lidem v zaměstnání i k životu jako celku. Ve své extrémní podobě burnout představuje hraniční bod. Dostane-li se člověk za něj, jeho schopnost zvládat požadavky, které na něj prostředí klade, (jeho adaptabilita) je podstatně snížena.

Burnout je odpovědí organismu na situaci, která člověka uvádí do stresového stavu. Tato situace je přitom tak silná (mocná), že by se negativně dotkla každého člověka, který by se do ní dostal.

Nejnadšenější lidé upadají do nejtěžších forem vyhoření (burnout) nejčastěji. Závažnost jejich fyzického i psychického stavu je do určité míry ukazatelem jejich původního nadšení.

Burnout postihuje lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení. Jsou vysoce motivovaní. Očekávají, že jim práce dá smysl jejich života. Nebezpečí číhá zvláště tam, kde ti, kteří danou práci konají, ji považují spíše za povolání než za zaměstnání (námezdnou práci). Domnívají se, že jsou voláni k tomu, co dělají, vyšším zájmem, vyšší autoritou, „vyšší mocí“. Objevení příznaků vyhoření je přitom doprovázeno zjištěním, že selhali, že veškerá jejich

* Citáty pocházejí z jejich knihy *Career Burnout – Causes and Cures* („Vyhoření kariéry – jeho příčiny a způsoby léčení“, 1988).

snaha je marná, že jim chybí energie potřebná k úspěšnému dokončení toho, co dělali, a že již nemají nic hodnotného, co by mohli dát. Toto zjištění dává pocit, že celý život byl promarněn, že vše je marnost nad marnost a jejich vlastní život zcela bezúčelný. Burnout je pak dokladem, že jim selhala představa, že práce (na jiném místě zamilování atp.) by mohla být nadějným řešením jejich existenciální otázky (je odpovědí na otázku „proč vůbec žít?“).

Kořen burnout spočívá v naší existenciální potřebě věřit, že náš život je smysluplný, že věci, které děláme, jsou nějak užitečné, důležité, ba dokonce v určitém smyslu „hrdinné“. Toto přesvědčení je určitým způsobem zacházení se strachem, který na nás padá všude tam, kde se setkáváme se zjištěním, že my sami jsme smrtelní. Všichni lidé se potřebují cítit jako hrdinové. Potřebují vidět, že jejich život je důležitý, v širším než jen zcela úzkém osobním měřítku (až třeba v kosmickém pojetí). Potřebují se spojovat s něčím, co je větší, než jsou oni – co je přesahuje (viz potřeba nadhledu, transcendence, přesahu vlastního života). Když zjistí, že selhali, vyhoří. Burnout je tak často důsledkem selhání při hledání smyslu života.

Burnout může být na jedné straně mimořádně bolestivým a tíživým zážitkem. Na druhé straně se však tam, kde se s ním moudře zachází, dá překonat. Může se dokonce stát prvním krokem ke zlepšení povědomí o tom, kým jsme. Může obohatit naše povědomí o to, co to je být člověkem (je odpovědí na naši otázku identity). Může být předchůdcem důležitých životních změn, našeho osobního růstu a vývoje naší osobnosti. Lidé, kteří burnout (své psychické vyhoření) takto zvládli, pokračují téměř bez výjimky dále lepším a plnějším životem – životem bohatším, než byl ten, v němž své psychické vyhoření prožili.

Nadšení

Naznačili jsme, co se rozumí termínem „vyhoření“ (*burn-out*). Ale co bylo předtím? Co bylo na počátku?

NADŠENÍ – elán (z francouzského *élan*; i *e. vital*), enthusiasmus (latinsky z řečtiny), výrazné inspirující zaujetí pro určitou věc až vášně. Jaký je hlubší význam tohoto slova?

Česky:

Nadšení – zaujetí, zanícení pro něco či pro někoho (bojovat za něco, podporovat někoho či něco, vítat se s někým atp.) Počeštěle: entuziasmus, elán.

Ve slovnících najdeme: **Nadšení** = *zaujetí, zanícení pro něco či pro někoho*; například ochota dobrovolně za něco bojovat i vítat se s někým.

Nadchnout: cele zaujmout.

Nadšený člověk – ten, který je něčím intenzivně zaujatý, zanícený, zapálený, až vášnivě horující pro něco či pro někoho, horlivý nadšenec.

Psychologicky:

Silně motivovaný, vykazující výrazně zvýšenou emoionalitu a zaujetí pro určitý cíl (směřující ke zcela určitému cíli). Jde o jev (psychologický fenomén), který má výrazně vyznačené všechny tři základní psychologické dimenze: kognitivní (cíl), emocionální (citovou) i konativní (snahovou). Blízký soudobý termín: *flow* – totální zaujetí určitou činností (stav člověka, který je cele zaujat „jen tím jediným, oč mu v životě jde“).

Nadšencem může být umělec, misionář, podnikatel, sociální pracovník, politik (stoupenec určité politické strany či ideového hnutí), učitel, lékař, výzkumný pracovník,

vědec, kaplan, farář, kněz, věřící člověk (laik) atp. Takový člověk je nazván stoupenec, nadšenec, bojovník...; počestěle: entuziasta.

Pozor: Nadšení může být **pro i proti** – pro mír i pro válku, pro budování i pro bourání, pro pokračování (např. v boji) i pro vzdání se dalšího boje atp. Nadšen může být tedy například i Hitler (jeho esesmani i gestapáci) i ten, kdo bojoval v odboji proti němu a jeho stoupencům.*

* S termínem *nadšení* se setkáváme v řadě cizích jazyků.

V řečtině *nadšení* = „enthusiasmos“ znamená „**bojem inspirovaná horlivost pro zcela určitý cíl**“; viz „enthusias mos“ – „vytržení myslí“, „enthusiadzo“ – „jsem v božském vytržení“, „bohem nadšen“.

Latinsky je *nadšení* „elatio“, což znamená také „vzlet“, „uchvácení něčím“, „pozdvížení“ (mysli i srdce), „vytržení“.

Ve **francouzštině** se používá pro *nadšení* výraz „élan“, což znamená „rozběhnutí“, „rozmach“, „vzlet“, také například vlastenecký „zápal“ pro věc; původně skok do dálky s rozběhem. (viz Bergson: *élan vital* – zdroj základní životní energie).

Anglicky se pro *nadšení* používá výraz „inspiration“ – „zvýšená míra horlivosti“ určité osoby pro zcela konkrétní cíl.

Jindy: Náhlé pochopení samého jádra (esence) problému trápícího člověka, které však nevyplývá z bezprostřední myšlenkové (rozumové) aktivity, ale je to člověku dáno jakoby „darem“.

Zeal – angl. „horlivost“ (v práci i ve víře), „zápal“ pro věc, „nadšení“, „zanícení“ (zanícená touha), „oddanost“ (někomu či pro něco).

Ardent – fr. „vášnivý“, „vřelý“, „horlivý“, „nadšený“ až „fanatický“ stoupenec.

L'élanement de l'ame – fr. „duševní zanícení“.

La passion – fr. „vášnivě zaujetí“ a „zanícení“ až „náruživost“ (s výraznou afektivní složkou, ale i rozčilení s určitou dávkou zlosti a vzteku); *passionate* – angl. „prováděný celým srdcem“.

Německy: *die Begeisterung* – „duchovní nadšení“; *die Flamme* – „oheň nadšení“; *die Feuereifer* – „ohnivá horlivost“, „rozhorlení“, „mocné úsilí“, „ohnivé zanícení“.

Entuziastik – „nadšenec“, tedy člověk zapálený pro určitý cíl, horlící až vášnivě horující pro určitý cíl (stoupenec).

Tomu, oč se jedná tam, kde hovoříme o nadšení, je možno lépe porozumět, když si ujasníme opak nadšení. Tím je stav zvaný obecně netečnost – **apatie** (nezájem), **letargie** (tupost), případně až **stupor** (strnulost). Je to stav, kdy je někdo (k něčemu až ke všemu) lhostejný, strnulý, otupělý, malátný, kdy nemá o nic zájem, o nic mu nejde, lidově vyjádřeno: „mouchy snězte si mě“.

Jak vypadá nadšený člověk?

- a) *Má pro co žít.*
- b) *Má cíl, k němuž ho to táhne a má informace o tom, zda se k cíli blíží či zda se ze správného směru na cestě k cíli odchyluje, případně se cíli vzdaluje.*
- c) *Má něco, co je pro něho smysluplné, co dává jeho životu smysl, co mu dodává sílu a energii (vůli) k tomu něco dělat (podnikat), za něco bojovat, ba dokonce za to i život položit.*

Nadšený člověk je člověk v hloubi srdci oddaný a věrný výše uvedenému cíli, je horlivý, horující pro vytčený cíl, je emocionálně zanícený, dychtivý se o vytčeném cíli něco dozvědět a něco pro tento cíl udělat. Zvnějšku se tento člověk jeví jako hluboce se o něco zajímající, pro něco horující, pro daný cíl zanícený, ba dokonce i vášnivě pro daný cíl žijící.

Pro co může člověk hořet – být cele zaujat?

Cílů, k nimž může člověk směřovat, je nesmírně mnoho. Básníci jako odpověď na tuto otázku používají výstižně obraz tržště, na kterém prodávající vystavují a nabízejí kolemjdoucím nejrůznější zboží.

Někdo může být nadšen sportem, jiný milovanou osobou, studiem, uměním, programem určité (např. politické) skupiny lidí, vedením firmy, prací v určité firmě, přírodou, auty, moderní technikou a vědou, náboženským pojetím (vírou) atp.

Na jeden druh zaujetí je dobré upozornit. Jedná se o **zaujetí duchovního (spirituálního) rázu**. Oč jde?

Odpověď na tuto otázku podává například staré hebrejské slovo pro věci duchovní – *ruach* („duch“). Rozumí se jím vánek. Ten ohýbá větve stromů určitým směrem, což může připomínat pohyb ručičky kompasu; i ta směřuje určitým směrem. Tak vypadá snaha naznačit, že si člověk může *zaměřit svůj život k určitému „celoživotnímu“ cíli – a podle toho i žít*. Tím celoživotním cílem – směřováním života – může být například to, co nám představuje křesťanská náboženská víra.

Příkladem nám zde může být biblická vyprávění o tom, jak se ten či onen člověk rozhodl pro právě takovou cestu života.

V Matoušově evangeliu čteme o tom, že jednoho ze svým učedníků – Leviho, syna Alfeova – Ježíš prostě vyzval slovy: „Pojď za mnou.“ On vstal a šel za ním (Mt 9,9). Obdobně na tom byli dva bratři – Šimon (Petr) a Ondřej. S těmi se Ježíš setkal ve chvíli, kdy se vraceli z lovu ryb. Řekl jim: „Pojďte za mnou, a udělám z vás rybáře lidí“ (Mt 4,19). A oni šli. U jiného – apoštola Pavla – to bylo dramatictější. Ten u Damašku zaslechl, jak mu někdo říká: „Saule, Saule, proč mě pronásleduješ?“ (Sk 9, 4), a bylo to pro něho zavo-lání na cestu nadějného života a zdrojem nepředstavitelně intenzivního nadšení.

O tom, co se dělo po setkání s Ježíšem, se v Bibli hovoří někdy v termínech nám zde blízkých. Čteme například, že dva učedníci, kteří šli po Ježíšově ukřižování do Emauz, si řekli: „Což nám nehořelo srdce, když k nám na cestě mluvil [Ježíš] a odhaloval smysl Písma?“ (Lk 24,32). O tom, že se tam, kde se lidé setkají s Ježíšem, objevovalo nadšení, čteme například v dopise Pavla Galatským (4,15) s dovětkem: „Je to dobré, když si druhého někdo horlivě všímá, ovšem v dobrém a vždycky“ (v. 18). O Ježíši si řekli jeho učedníci,

když ho viděli, s jakou „vervou“ se snaží vyčistit Jeruzalémský chrám, že je psáno „Horlivost pro tvůj dům mě stravuje“ (Jan 2,17).

Hovoření o duchovních věcech má daleko blíže k řeči básnické nežli k řeči logiky a matematiky. O stimulaci, tj. podněcování nadšení, se proto v Bibli píše jako o rozsévání semen (viz podobenství o rozsévači L 8,5–15). Ježíš, který toto podobenství vyprávěl, ujasňuje ihned svým učedníkům, že se v něm semenem rozumí slovo Boží. Tím slovem Božím může být skutečné **slovo** – například oslovení Adama: „Kde jsi, Adame?“ nebo **Ježíšovo slovo** k učedníkovi: „Pojď za mnou.“ Tím slovem, či obecněji sdělením, může být **čin** – jak to poznal marnotratný syn, když mu otec odpustil a přijal ho za syna. Tím slovem může být i **zážitek** – například toho zraněného v podobenství o milosrdném Samariťanovi – projev žité lásky. Tím slovem může být i **myšlenka** – například o tom, že neexistuje jen nedůvěra, nepřátelství a sobectví, ale existuje i přátelství a důvěra, že neexistuje jen soupeření, ale existuje i spolupráce, že na světě nejsou jen chaos, stres a průšvihy, ale jsou i pokoj a láska.

Takovéto **slovo může jako jiskra zapálit oheň – oheň víry**. A ten, kdo to slovo slyší, může vzplanout. Najednou začne horlit pro věci Boží. Není tedy divu, že slyšíme mládež zpívat s nadšením píseň: „Nám srdce hoří pro věci Boží...“

ČÁST PRVNÍ

BLIŽŠÍ SEZNÁMENÍ S PROCESEM PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ

U koho se objevují
příznaky vyhoření?

- u člověka, který byl zprvu velice nadšen tím, co dělal, prožíval, tvořil, řídil atp., avšak časem u něho toto vnitřní zanícení ochablo;
- u člověka, který na sebe neustále klade příliš vysoké nároky, ve studiu, práci, tvorbě, sportu, organizování atp.;
- u člověka, který pracuje nad úroveň své kapacity, kompetence, schopností, dovedností atp.;
- u člověka původně nejvýkonnějšího a nejproduktivnějšího, mimořádně tvořivého atp.;
- u člověka původně nejodpovědnějšího a nejpečlivějšího;
- u původně vynikajícího perfekcionisty, který se snažil vše dělat co nejlépe a nejpřesněji;
- u člověka, který by mohl být zařazen mezi tzv. workoholiky (termín vytvořený s odkazem na alkoholiky; označují se jím lidé, kteří svou práci berou jako drogu);
- u člověka, který neúspěch prožívá jako osobní porážku;
- u člověka, který není s to vymanit se ze spárů neustále se (plíživě) zvyšujících nároků na něho kladených;
- u člověka, který není s to přiměřeně si odpočinout, relaxovat, rekreovat se, regenerovat svou energii atp.;
- u člověka, který žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech;

- u člověka s nízkou úrovní zdravé asertivity (nedovede říci „ne“ ve chvílích, kdy by měl);
- u člověka, který – obrazně řečeno – dlouho neúspěšně „bojuje s drakem“, a tím drakem může být úporná bolest či nemoc stejně jako nadřizený, soused nebo neřešitelný problém;
- u člověka, který stále více dává, nežli přijímá (měřeno v psychologických jednotkách);
- u člověka, který má kromě běžného zaměstnání těžce nemocného či zdravotně postiženého rodinného příslušníka, a tak pracuje „na dvou pracovištích“;
- u psychoterapeutů a pracovníků poradenských profesí, vyčerpávaných často neúspěšnými či málo úspěšnými zásahy;
- u člověka posedlého nenormálním strachem (např. s fobickými charakteristikami osobnosti, které ho přivádějí do těžkých situací);
- u člověka s nutkavou (obsesivní a kompulsivní) osobností, kterého například neustále něco žene, nutí, tlačí dělat věci, jež by dělat nemusel (neměl);
- u člověka, kterému jde příliš o peníze anebo o moc;
- u člověka posedlého soupeřením a soupeřivostí (nepřátelstvím – hostilitou);
- u člověka s nadměrnou akumulací obtížných životních podmínek;
- u člověka s příznakem uspěchanosti (s tzv. *rush out syndromem* či *hurry-sickness*), který žije v neustálém časovém stresu;
- u člověka s tzv. vnějším zdrojem usměrnění (tj. *externím LOC* – „locus of control“ – charakteristikou podle Rottera a Donavana), kde podněty a příkazy toho, co dělá, vycházejí spíše od druhých lidí než od něho samého;
- u člověka, který není s to snižovat (redukovat) požadavky, jež sám na sebe klade;

- u člověka, který pocítuje neustále ohrožení kladného sebehodnocení (self-esteem) atp.

Jak se cítí člověk
propadající se do stavu vyhoření?

Člověk, který se propadá do stavu psychického vyhoření, prožívá celou řadu negativních citových stavů a těžkých myšlenek. A nejen to. Když se setkává s druhými lidmi, projevují se u něho stavy a myšlenky, které dříve neměl. Podívejme se na ně v následujícím přehledu (podle výpovědí pacientů):

- Cítí se tělesně vyčerpán.
- Cítí se emocionálně vyčerpán – citově chladný a prázdný (viz neschopnost slovně vyjádřit vlastní emocionální stav – projevy alexithymie).
- Cítí se duševně i duchovně „na dně“.
- Cítí se „vyřízen“ – „jako by ze mne vytekla poslední kapka života“.
- Cítí se unaven – „k smrti unaven“.
- Cítí, že moc nechybí, aby jeho schopnost vydržet to, co se děje, překročila bod zlomu.
- Cítí se „v koncích“.
- Cítí se, jako by byl na tomto světě bezcenným předmětem.
- Cítí se, jako by byl nějak nemocen (bez konkrétních fyzických příznaků nemoci).
- Cítí se, jako by byl odstrčen někde na vedlejší koleji a život šel mimo něj (vedle něj).
- Cítí se jako bezcenný cár papíru, jako zbytečný kus nábytku, jako něco, co je „k ničemu“.
- Je mu jako ohni, který kdysi hořel, ale nyní již téměř dohořel a poslední jiskry uhasínají.
- Je v tísní, v napětí, ve stresu, v distresu (negativním, nevládnutelném stresu).

- Je smutný a smutně nešťastný.
- Je přetížen starostmi.
- Je zklamán.
- Je rozčarován.
- Je sláb.
- Je mu zle.
- Je pln pesimismu.
- Je pln beznaděje.
- Je v úzkosti.
- Je pln obav a strachů.
- Je skleslý na těle i na duchu.
- Je bez odvahy, iniciativy, tvořivosti (kreativity) či vzletu.
- Je na konci svých sil.
- Je zcela prázdný („vyždímán“).
- Ztratil všechny iluze, ideje, naděje a plány.
- Prožívá odliv veškeré síly, energie, osobního zaujetí a nadšení.
- Není s to se pro něco rozhodnout, proti něčemu se postavit ani do něčeho se pustit.
- Nemá valné mínění sám o sobě a o tom, co dělá.
- Neví si rady ani sám se sebou, ani s problémy, které ho trápí. I sebemenší činnost (námaha) se mu zdá nadlidskou.
- Vše ho nadměrně zatěžuje.
- Žije v neustálém napětí – i když nic nedělá.

Jak se vyhořelý člověk cítí
mezi druhými lidmi?

- S druhými lidmi jedná emocionálně chladně a lhostejně – bez citové účasti (apaticky).
- Druzí lidé vyhořelého člověka moc nezajímají, jejich problémy ho nechávají v klidu, nevzrušují ho.

- Mizí u něho soucítění (empatie) – stav druhých lidí se mu stále více stává lhostejným.
- Druzí lidé ho obtěžují – ať jsou to pacienti, nebo obchodní partneri, v extrému je považuje za „obtížný hmyz“.
- Jedná-li s někým, má pocit, jako by manipuloval s nějakým mechanickým strojem, neživým předmětem.
- Moc ho nezajímá, co si druzí lidé o něm myslí, jak ho vidí, za koho ho považují, zda ho chápou a jak ho hodnotí.

Co vede k psychickému vyhoření?

Uvedme si v přehledu soubor poznatků, výsledků pozorování odborníků, kteří se profesionálně zabývají studiem psychického vyčerpání – vyhoření. Naznačuje, kdy se vyhoření – *burnout syndrom* – nejčastěji vyskytuje, co k němu vede a co tento stav zhoršuje.

K psychickému vyhoření tedy vede:

- dlouhodobý bezprostřední, osobní styk s lidmi, jak je tomu u učitelů, lékařů, zdravotních sester, vedoucích pracovníků, sociálních pracovníků, duchovních atp.;
- dlouhodobé neúspěšné jednání s lidmi, při dojednávání smluv, dohod, obchodů atp.;
- dlouhou dobu trvající pracovní přetížení kladením mimořádných požadavků na pracovníka;
- příliš strohý pracovní režim, příliš přísná pravidla jednání či příliš tvrdě vyžadované dodržování „pravidel hry“;
- diktátorský režim nadřízeného, bezohledné manipulování lidmi;
- přetěžování, tj. situace, v níž je příliš velké množství úkolů, pacientů, zákazníků, klientů, stran atp. v poměru ke kapacitě pracovníků.

Je tomu tak tam, kde:

- je nedostatek personálu, času, prostředků atp. (např. v nemocnicích, obchodech, školách, farnostech, diecézích);
- téměř chybí kladné oceňování práce podřízených (pochvaly, uznání atp.);
- chybí respekt (úcta) k lidem;
- se setkáváme s ponižováním, urážením, hanobením, pomlouváním atp. (s devalvací v sociálním styku);
- je nedostatek příležitostí k odpočinku (relaxaci, rekreaci, spánku atp.);
- se něco nepříjemného (např. nemoc) dlouho vleče a nic se pořád nezlepšuje;
- lidé (např. učitelé, lékaři, zdravotní sestry, advokáti chudých, sociální pracovníci, faráři atp.) neustále více dávají, nežli přijímají (měřeno v psychologických jednotkách hodnot – tzv. užitcích);
- pracovní podmínky neumožňují pracovníkům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností;
- je příliš velký rozdíl mezi představami a realitou (viz německý termín „Wahrheit und Dichtung“);
- je vedení příliš necitlivé k potřebám podřízených, kteří znají jen úkoly, kontroly, výtky atp.;
- jsou sociální, pracovní, společenskou atp. rolí kladeny na určitou osobu požadavky, kterým ta z nejrůznějších důvodů není s to vyhovět, případně vyhovět může jen za cenu jiných (např. rodinných) bolestných ztrát;
- jsou příliš krátké tzv. „našponované“ termíny, kde se klade příliš velký důraz na kvantitu (množství toho, co se má udělat) nebo naopak na mimořádnou přesnost (perfektnost) práce, mimořádný výkon, výhru ve sportovním zápolení typu zvítězit „za každou cenu“ atp.;
- existuje jen a jen soupeření (soutěžení, konkurence, boj na život a na smrt atp.);

- je zatížení pracovníka nepoměrně vyšší, než jaká je jeho kapacita (jeho možnosti, schopnosti atp.);
- někdo žije v představě, že je „expert“ (odborník na slovo vzatý), avšak ve skutečnosti žádným expertem (odborníkem) není (tam, kde je subjektivní představa určité osoby praxí zpochybňována);
- nepříznivé pracovní (životní) podmínky trvají příliš dlouho, až neúnosně dlouho (jak tomu je např. u chronického onemocnění, které se protahuje a nelepší atp.);
- dochází ke kumulaci několika (více) výše uvedených podmínek.

Kde se setkáváme s psychickým vyhořením?

Odpověď na otázku, kde se setkáváme s psychickým vyhořením, zúžíme nejprve na soubor zaměstnání, v nichž nejčastěji dochází k jevu vyhoření – *burnout*. Poté se zaměříme na druhy profesí, z nichž se rekrutuje největší množství pacientů s diagnózou *burnout syndromu*.

Nejčastěji se setkáváme s psychickým vyhořením v následujících oborech:

Zdravotnictví

Bylo to právě zdravotnictví, které jako první upozornilo na *burnout syndrom*. Přesněji to byla situace zdravotních sester. A ještě přesněji to byly zdravotní sestry v hospicích, tj. v zařízeních, které poskytují umírajícím pacientům bolest tišící a základní životní funkce usnadňující činnosti (paliativní péči). Podobně tomu bylo na onkologických odděleních, kde je účinnost terapie relativně nízká. Třetí oblastí

nejčastějšího výskytu *burnout syndromu* ve zdravotnictví byla oddělení intenzivní péče (péče o lidi v nebezpečí života, tzv. jednotky intenzivní péče – JIP). Situace nebyla o mnoho lepší pro sestry pracující na pooperačních pokojích. Po této první vlně zjištění se ukázalo, že s tímto syndromem psychického vyčerpání je třeba počítat i u sester na psychiatrii, neurologii a nefrologii, na interně a zvláště pak na koronárních odděleních (v péči o lidi s onemocněním srdce a krevního oběhu). Hovořili jsme o zdravotních sestrách. Ukazuje se však, že *burnout* se nevyhýbá ani lékařům. *Burnout* je jedním z hlavních důvodů odchodu ze zaměstnání a změny místa (fluktuace) v zaměstnání ve zdravotnictví. Ve Spojených státech se zjistilo, že v některých zdravotnických oborech mění své místo a zaměstnání až 70 % zdravotních sester ročně. Jedna studie zaměřená na fluktuaci lékařů (R. Nedrcat) uvádí, že 58 % lékařů na onkologických odděleních (ze sledovaného souboru 248 lékařů) změnilo během roku své pracoviště.

Co vás nejvíce negativně ovlivnilo, že vaše nadšení pro práci ve zdravotnictví ochablo? Na dotazy podobného typu jsme slyšeli častokrát odpovědi jako:

- Nebyla jsem ze školy připravena na emocionální zátěž, s níž jsem se v praxi pak setkala.
- Neunesla jsem emocionální tíži při sdělování špatných zpráv rodinným příslušníkům pacientů.
- Bylo nás málo a práce nad hlavu.
- Vedení bylo neuznalé, nebylo s to naši práci a snahu ocenit – vrchní sestra nám pořád jen něco vytýkala, ale nikdy mě za nic nepochválila atp.

Sonneck (1994), který studoval sebevražednost pracovníků ve zdravotnictví, upozorňuje, že u německých lékařů je o 50 % vyšší než celoněmecký průměr (pro veškeré obyvatelstvo).

U rakouských lékařů je sebevražednost dokonce o 250 % vyšší než celostátní průměr. Podobné údaje se dočítáme u *Bämayra a Feuerleina* (1984 aj.). Sebevražednost má ve-lice blízko – jak ještě zjistíme – k psychickému vyhoření.

Školství

Druhou oblastí, kde se *burnout* vyskytuje v mimořádně vysoké míře, je školství. Týká se učitelů a učitelek všech stupňů, ačkoli se zdá, že základních a středních škol, včetně škol učňovských atp., se týká v míře podstatně vyšší. Ve vyšší míře mu podléhají speciální pedagogové, zvláště pak ti, kteří pracují s dementními školáky a psychiatricky postiženými dětmi. Mimořádně náročné je z tohoto hlediska učitelství odborného školství. O jak namáhavé povolání (viděno z psychologického hlediska) jde, je možno vidět i ze zjištění jednoho výzkumu, který konstatoval, že v USA ročně 20 % učitelů a učitelek mění své povolání.

Hospodářství a administrativa

Třetí oblastí, kde je podstatně vyšší míra výskytu syndromu psychického vyhoření, je oblast hospodářská a administrativní. Vyšší míra *burnout* byla zjištěna u vedoucích pracovníků všech stupňů – od mistrů a dílovedoucích až po generální ředitele. Souvisí to se zjištěním mimořádně vysoké míry stresu a distresu na těchto postech. Platí to nejen pro hospodářské vedoucí, ale i pro pracovníky administrativy, kteří přicházejí do osobního styku se „stranami“.

Sociální péče a sociální služby

Jedná-li se někde o osobní styk s druhými lidmi v těžkých situacích, pak to platí i o pracovnících sociálních služeb –

sociálních pracovních, poradcích sociální služby, sociálních kurátorech, pracovních vězeňské služby, příslušných kriminální služby, policie atp.

Schaufeli a kolektiv (1993) na základě měření míry psychického vyhoření pomocí dotazníku MBI (*Maslach Burnout Inventory* – „inventář psychického vyhoření“, který sestavila Christina Maslachová) uvádí, že u lidí, kteří pracují s lidmi v tzv. sociálních povoláních, postihuje *burnout* 10–25 % pracovníků.

Rodina

Do „ostře sledovaných oblastí“ studia *burnout* patří rodina. Proč? V rodině – v životě manželů, rodičů, soužití příbuzných atp. – se setkáváme s projevy *burnout* velice často. Lidé se nejen zamilovávají, ale i „rozmilovávají“. Láska mezi milenci se nejen rodí, ale i umírá. Manželé uzavírají nejen svatby, ale i dohody o rozchodu a rozvodu. Příbuzní se nejen milují, ale i nenávidí. Rodiče mají nejen radosti, ale i starosti se svými dětmi, zvláště pak když dospívají. Děti mají rády své rodiče, avšak v řadě případů tato láska i vyhasíná. Mezi nejbližšími příbuznými je nejen nejvíce krásných mezilidských vztahů (lásky), ale i nejvíce vražd a sebevražd. Míra spokojenosti s manželstvím a s rodinou je proměnlivá. A nespokojenost má – jak ještě poznáme – velice blízko k *burnout*.

Tento výčet není úplný. Zatím leží poměrně stranou zájmu výzkumu oblast nemoci, zejména pak vliv intenzivní, neustálé, ničím neutlumitelné bolesti, představa nevléčitelnosti vlastní nemoci a trvalé invalidity atp.

KDY DOCHÁZÍ K PSYCHICKÉMU VYHOŘENÍ?

Kdy – tedy za jakých okolností – dochází k psychickému vyhoření? Odpověď na tuto otázku je možno dát jednak s ohledem na zcela určité profese, jednak poukazem na okolnosti, které jsou pro toto vyhoření příznačné.

Přehled profesí:

- lékaři – zvláště ti, kteří pracují v hospicích, na onkologických odděleních, na nefrologii, jednotkách intenzivní péče, na gynekologii, neonatální péči, ale i např. zubní lékaři atp.; zdravotní sestry;
- zdravotnický personál – např. dentisté (zubní laboranti);
- psychologové a psychoterapeuti;
- psychiatři;
- sociální pracovnice;
- poradci ve věcech sociální péče (o děti, dospívající, rodiny v krizi, propuštěné vězně atp.);
- učitelé všech stupňů;
- policisté;
- pracovníci v nápravných zařízeních ministerstva spravedlnosti;
- žurnalisté;
- politici;
- sportovci (atleti, profesionální hráči, trenéři, manažeři atp.);
- duchovní – kněží, faráři, kazatelé;

- poradci v organizačních záležitostech;
- vedoucí pracovníci všech stupňů;
- administrátoři;
- právníci, zvláště tzv. „obhájci chudých“;
- pedagogové pracující s duševně postiženými dětmi;
- vedoucí letecké dopravy;
- piloti a posádky letadel;
- podnikatelé a manažeři;
- obchodníci;
- vyjednavatelé;
- úředníci;
- sociální kurátoři;
- pracovníci exekutivy atp.

Zdravotní sestry

Anna C. Mullinsová a Ruth E. Bardstonová v článku napsaném „Péče o pečovatelky“ (McConnell, 1988) rozebírají, kdy a proč dochází k psychickému vyhoření u zdravotních sester. Ty se snaží pomoci pacientům zlepšit jejich zdravotní stav. Někteří pacienti to chápou. Váží si toho a poděkují jim za péči. Jiní to však tak nechápou. Neprojeví uznání. Nepoděkují. Není divu, že se zdravotní sestry cítí potom frustrovány – neuspokojeny z hlediska svých základních psychických a sociálněpsychologických potřeb. Jejich základní existenciální potřeba není uspokojena. A to má vliv na sebehodnocení a sebecenění i na celkový postoj zdravotní sestry jak k jejímu zaměstnání, tak k pacientům a k sobě.

Některé zdravotní sestry se pokusily detailněji vyjádřit to, co je v jejich práci psychicky vyčerpávalo tak, že nakonec ztratily prvotní nadšení (elán). W. D. Gentry, S. B. Fosterová a S. Froelingová (McConnell, 1982) např. uvádějí, že je nejvíce vyčerpávalo, když poznávaly, že jsou zcela bezmocné, že stojí tváří v tvář smrti a umírání nebo když samy utrpěly

šok z bolesti, na kterou se dívaly, ale nebyly s to pacientovi pomoci. Bylo tomu tak v případech, kdy se po operacích ukázalo, že naděje na celkové uzdravení je mizivá, například když byla pacientům amputována končetina. Emocionálně je vyčerpávalo například to, když musely přicházet do intimního styku s lidskými exkrementy (při zvracení, výronu hnisu, pomočování, kálení atp.). Namáhavé bylo i utěšování pacientů, neustálé projevování soucítění (empatie).

Pacienti

J. Schrozen popisuje, jak dochází k psychickému vyhoření u těžce nemocných lidí – pacientů. Hovoří o tom, jak se jich poznenáhlu zmocňuje jakási *únava z léčení*. Je to negativní pocit, který se u člověka dostavuje v průběhu dlouhotrvající rehabilitace, zvláště když není vidět zřetelný krok vpřed – zlepšení zdravotního stavu (funkce určitého orgánu atp.). Zdá se, jako by člověk celé týdny jen přešlapoval na místě. Zde J. Schrozen hovoří o „rovince“ v grafu průběhu léčení. Během ní je velice obtížné udržet si motivaci k dalšímu cvičení. Autor doslova říká, že „duše stávkuje“, že je jako by uražená. Nálada klesá na nulu, ba až na bod mrazu. Klade si otázku: Jak mám dělat další rehabilitační cvičení s nadšením, když již týdny dělám stále totéž a vůbec nic se neděje?

Učitelé

Se syndromem vyhoření se setkáváme velice často u učitelů, a zvláště pak u učitelek základních a středních škol. Často se zde jedná o relativně nejlepší učitelky, které vstupovaly do zaměstnání s představou, že budou pomáhat žákům na jejich cestě do světa poznání. Velice často to byly učitelky patřící mezi nejlepší na pedagogických školách (fakultách). Nastoupily do školy a setkaly se s realitou – malým zájmem až nezá-

jmem žáků o to, co je chtěly naučit, s mimořádně nízkou kázní na jedné straně a s nedostatkem kázeňských prostředků učitelů na straně druhé, s nedobrymi mezilidskými vztahy v učitelském sboru atp. Když se k tomu ještě přidá například nedorozumění s nejbližšími (v rodině), kladení nesmyslných překážek ze strany vedení – tzv. „házení klacků pod nohy“ –, objevily se první příznaky psychického vyhoření.

Vedoucí pracovníci a manažeři

Cary Cherniss (McConnell, 1982) vysvětluje, jak dochází k psychickému vyhoření u vedoucích pracovníků. Ti jsou tlačeni ze dvou stran – od svých nadřízených a od svých podřízených. Cherniss hovoří v tomto případě o tzv. dvojí vazbě (*double bind*). Psychiatři ji zjistili tam, kde hledali kořeny schizofrenie. Není divu, že v takovémto tlaku, v němž se vedoucí ocitají, se psychika hroutí. Cherniss upozorňuje i na negativní vliv nátlakových skupin tzv. lobbies, na negativní vliv konkurenčních tlaků, na řešení střetů vedení s odbory, na vnitroskupinové i externí konflikty, na nesnadnou problematiku jednání s lidmi, vytváření koalic a protikoalic atp.

Vysokoškoláci nastupující do zaměstnání

Cary Cherniss upozorňuje na výskyt psychického vyhoření u vysokoškoláků, kteří po škole nastupují do zaměstnání. Zjistil, že zhruba po šesti měsících praxe se u nich rodí negativní pocit, který vyjadřují slovy „nic se nedá dělat“ či „každý se bojí něco změnit“ nebo „nikdo ani prstem nehne“. Tito mladí lidé ztrácejí nadšení, iluze, ideje, kuráž. Cherniss nazývá to, co tak ztrácejí, souborně termínem „profesionální mystika“.

O tom, kdy a jak dochází k psychickému vyčerpání (výskytu *burnout syndromu*) u různých profesí, pojednávají

v současnosti již speciální monografie. Pro zdravotnické profese je to například kniha E. A. McConnella (1982). Pro vedoucí pracovníky v nejrůznějších profesích (podnikání i administrativy) je to kniha Ayaly M. Pinesové a Elliota Aronsona (1988) atd. V České republice se zabývá problémem psychického vyčerpání například učitelů PhDr. Ivana Fialová na Lékařské fakultě Ostravské univerzity. (Další prameny jsou uvedeny vzadu v seznamu literatury.)

Manželé

S psychickým jevem typu vyhoření se setkáváme často u manželů. Na začátku bývá obvykle veliké až mimořádné zamilování. V tomto vše přemáhajícím stavu bývá uzavřeno manželství. Uplynou líbánky a nastoupí všední život se svými problémy. Najednou se ukáže, že to či ono není tak, jak se očekávalo. Nastanou problémy a nakonec i konflikty, při nichž se projeví, jak novomanželé nejsou připraveni na tvořivé řešení konfliktů, na spolupráci. Místo ní nastoupí soupeření – jednání typu „kdo s koho“, spory, hádky a třenice. V řeči se objeví ponižování jednoho druhým (devalvace), ostrá slova a urážky. Prvotní nadšení – podnícené zamilovaností – vyprchá. Syndrom psychického vyhoření nastoupil na místo zamilovanosti. Výstižně to popisuje Larry Crabb (1997) v knize *Muž a žena (Proč jsou manželství často plná napětí a hořkosti? Co je zapotřebí k dobrému manželství?)*.

Duchovní

Vyhoření napadá všechny lidi. Duchovní – faráři, kněží, kazatelé atp. – nejsou výjimkou. V úvodu jsme informovali o tom, že Max Kašparů (2006) předkládá (na s. 49–50) hypotetický příklad kaplana, který se propadá do stavu vyhoření, abychom si udělali představu, oč jde. Vyhoření nadše-

ní víry neohrožuje však jen profesionály. V nestejně míře jsou tomuto nebezpečí vystaveni i laici – věřící lidé (např. křesťané).

Uvedme zde reálný příklad vyhoření duchovního, totiž ten, který se skutečně nedávno odehrál v naší republice a byl dobře zaznamenán (Daniel Heczko, 2011):

„Měl jsem rád duchovní práci, byl jsem přesvědčen o její smysluplnosti. Věřil jsem celým srdcem, že Bůh je dobrý a svrchovaný, že se bez jeho vůle nic nestane a že těm, kdo ho milují, všechny věci musí sloužit k dobrému... Byl jsem přesvědčen, že jsem vnitřně silně motivovaný ke kazatelské službě“ (s. 11).

Jak vypadal jeho život těsně před vyhořením?

„Měl jsem přeplněný diář. Pracoval jsem někdy až do vyčerpání. Přemáhal jsem únavu a vypětí. Večer jsem uléhal s pocitem, že se propadám někam hluboko pod zem. Netušil jsem, že se dostávám do nebezpečné situace. Pak se to stalo.

V roce 1992 došlo k něčemu, co přirovnávám k přetržení natažené struny. Měl jsem pocit, jako kdyby mi v mozku něco prasklo. Od toho okamžiku to šlo se mnou nejdříve emocionálně a pak i fyzicky „z kopce“. Začal jsem vyhasínat. Zbortil se mi vnitřní svět. Už jsem nemohl s lidmi normálně komunikovat. Musel jsem „utéct“ pryč, daleko od telefonů, zvonků, lidí.

Jednoho dne jsem pocítil silné pálení na hrudi a brnění v konečcích prstů. Zavola jsem rychlou záchrannou službu. Odvezli mě na vyšetření do nemocnice... Po tělesné stránce jsem pociťoval obrovskou únavu. Cítil jsem se „vyždímaný“. Moje výkonnost prudce poklesla. Měl jsem potíže se soustředit, chyběla mi síla k běžným činnostem.

Mnohem těžší to bylo na vnitřní rovině. S tím jsem se vyrovnával jen velmi těžce. Proč mi chybí motivace? Jak to, že jsem ztratil optimismus? Proč nemám odvahu pustit se

do svých úkolů? Jak je možné, že já, který jsem byl tak silně vnitřně puzen sloužit Bohu, už v tom nevidím smysl života? Báł jsem se, že v pomatenosti mysli udělám nějakou hroznou věc. Tento strach umocňoval depresi, která mou mysl zahalila do temného závoje a totálně paralyzovala. Přál jsem si, aby mě Pán Bůh z tohoto světa raději vzal.

Teprve s odstupem času mi došlo, že jsem v „nejlepších“ letech. Když mě bylo třiatřicet let, prožil jsem vyhoření“ (s. 12).

Co u Daniela Heczka vedlo k vyhoření? Daniel Heczko se o vlastním propadu do vyhoření domnívá, že to bylo:

„Vysoké pracovní nasazení, intenzivní život, obrovská zaneprázdněnost, práce až do vyčerpání. Rychle sice „hoříme“, ale také snadno „shoříme“.

Častý kontakt s lidmi a jejich problémy, které se nás denně dotýkají. Neseme s nimi jejich břemena.

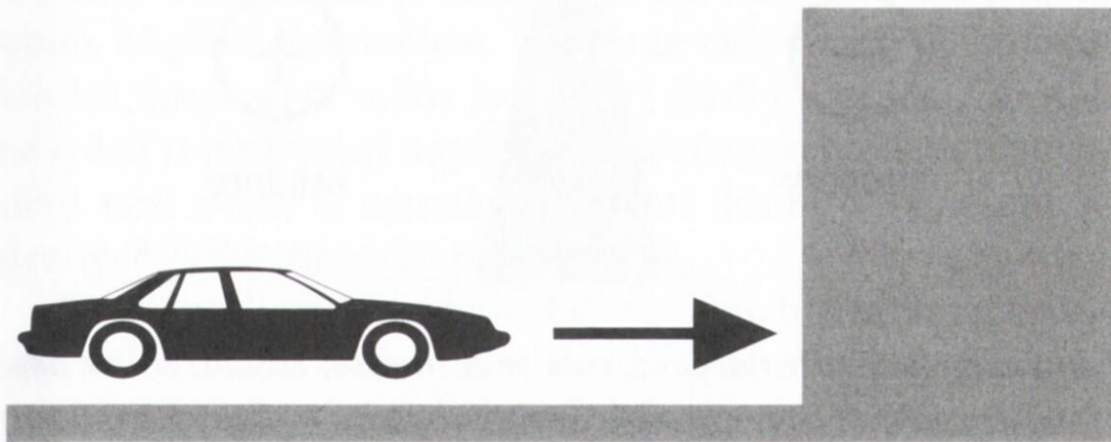
Silný pocit odpovědnosti, takže se nedokážeme na věci dívat ze zdravého odstupu. Jsme citově vtaženi „dovnitř“ a v noci kvůli odpovědnosti nemůžeme spát.

Vyškrtnutí odpočinku ze svého programu. Pro nedostatek času vypouštíme aktivity, o kterých si myslíme, že bezprostředně nesouvisí s pracovním procesem.

Špatná životospráva, nepravidelná a nevyvážená strava, systematické zanedbávání tělesné „schránky“, nedostatek pohybu“ (s. 12).

OKOLNOSTI PŘÍZNAČNÉ PRO BURNOUT

U jednotlivých profesí lze sledovat zcela konkrétně, co vede k psychickému vyhoření. Tato zjištění je však možno zobecnit. Uvedme si výsledky takovýchto pokusů o zobecnění okolností, které vedou lidi k tomu, že ztrácí nadšení, energii, motivaci a zápal pro to, co dělají.



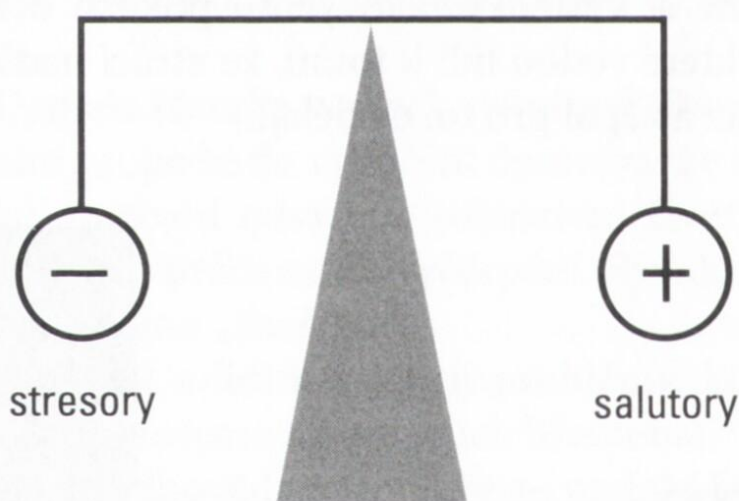
Může se stát, že po delším, poměrně klidném úseku života se najednou před námi objeví překážka, která se nám zdá být nepřekonatelná. To, co jsme doposud zvládali bez problémů, se najednou nedá zvládat takovým způsobem, jak jsme byli zvyklí. To jsou chvíle, kdy mobilizujeme všechny síly a rezervy. Dostáváme se do stresu.

ZÁTĚŽ A PŘETÍŽENÍ – STRESORY A DISTRES

Stísněnost – stres – je jevem, který v současné době tak zdomácněl, že se stává hlavním příznakem současnosti. Je nám stále důvěrněji znám. Jsme si vědomi toho, že se s ním můžeme setkávat na každém kroku. Víme přitom, že má negativní vliv na náš zdravotní stav, a to nejen na náš psy-

chický stav, ale i na náš stav duševní a duchovní. Víme také, že se dnes již nedá ironicky říci, že se na stres – a zvláště distres (negativní, nezvládnutelné psychické napětí) – neumírá. O stresu pojednávají lékařské i psychologické monografie (viz např. Schreiber, 1985; Křivohlavý, 1994 aj.).

Vyrovnaná životní situace



Žádoucím stavem v našem životě jsou situace, kdy to, co na nás působí negativně, je vyrovnáváno souborem našich schopností a možností negativní vlivy úspěšně zvládat.

Stres je definován jako vztah mezi dvěma silami, které působí protikladně. Obě tyto síly jsou subjektivně definovány. Termín „subjektivně“ zde znamená, že i to, co se mi zdá příliš těžké, se druhé osobě příliš těžké (neúnosné atp.) zdát nemusí. Na jedné straně této dvojice protikladných sil je soubor nás zatěžujících faktorů, tzv. **stresorů**; ty na nás negativně působí. Na druhé straně je soubor tzv. **salutorů**, tj. našich obranných schopností zvládat těžkosti. Jsou-li tyto síly vyrovnané nebo je-li síla salutorů větší než souhrnná síla stresorů, je to dobře, a nic zlého se neděje. Je-li však souhrnná síla stresorů větší než souhrnná síla salutorů, dochází ke stresu. Přesahuje-li tento nepoměr určitou zvlád-

nutelnou hranici, hovoříme o distresu, tj. negativním, často až patologicky působícím stresu.

Ukazuje se, že pohybuje-li se člověk dlouhodobě ve stresové situaci, a zvláště pak dostává-li se do distresové situace, číhá na něj s určitou pravděpodobností nebezpečí psychického vyhoření.

FRUSTRACE – NEUSPOKOJENÍ NAŠICH POTŘEB

Zklamání očekávání

Děláme-li něco, pak máme určité představy o tom, jaké to bude, až práci dokončíme. Nemáme tady na mysli jen očekávání finanční odměny za práci, i když i o tu jde. Obecně se jedná o očekávání například společenského uznání, ocenění naší práce a námahy druhými lidmi, o vyjádření se druhých lidí k tomu, co jsme udělali.

Dostane-li se nám kladného ocenění, hovoříme o uspokojení – **satiaci**. Nedostane-li se nám tohoto kladného ocenění, hovoříme o neuspokojení – **frustraci**. Poukázali jsme právě na jeden příklad potřeby, přesněji sociálněpsychologické potřeby – potřeby uznání, kladného ocenění druhými lidmi. Je však třeba dodat, že soubor našich potřeb je daleko bohatší.

I zde je třeba připomenut, že frustraci potřeb (očekáváníí atp.) je třeba brát individuálně. To, co se někomu může zdát smysluplným, případně kladně hodnoceným úsilím, dostatečnou odměnou atp., to se mně takovým zdát nemusí. To, co jeden může považovat za výhru, druhý může subjektivně hodnotit jako prohru. Přitom se tyto **zážitky frustrace** (zklamáních očekáváníí) mohou v člověku hromadit.

Potřeby zbytné a potřeby nezbytné

Když psycholog hovoří o potřebách, má na mysli jiné druhy potřeb než například ekonom. Podobně jako existují ve firmě nejrůznější druhy potřeb, existuje i u člověka velice pestrá škála potřeb. Psychologové je zjišťují, třídí a uvádějí v určitou soustavu. Rozeznávají pak potřeby fyzické (biologické, vitální atp.), potřeby důležité k přežití organismu (např. příjem jídla a pití, dýchání, odpočinek atp.), potřeby psychické (individuálně specifické) a potřeby sociálněpsychologické.*

S ohledem na výskyt syndromu vyhoření nejde jen o seznámení se se škálou potřeb. Jde v první řadě o tzv. žebříček (nadřazenost či hierarchii) potřeb. V pojetí pyramidy potřeb se jedná o rozlišení potřeb základních, hlavních, všem ostatním nadřazených (nezbytných) na jedné straně a potřeb ne tak důležitých (zbytných) na straně druhé. Otázkou je, které potřeby z hlediska prevence *burnout syndromu* jsou považovány za nezbytné a které za zbytné.

V souvislosti s výskytem syndromu psychického vyhoření se v souboru negativních vlivů, které k němu vedou, setkáváme velice často s *frustrací*; například toho druhu, který jsme výše uvedli. 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, o čem se snaží; život atp.) přestává být smysluplná, upadají do stavu psychického vyhoření. Stav, který vyjadřuje neexistenci smysluplného pojetí, případně přímo nesmyslnost bytí, je někdy označován termínem „absurdní“. Zážitek absurdity je pak „živným polem“ pro zrod psychického vyhoření. Podobně v jiné terminologii – v souvislosti s prací (zaměstnáním) – hovoříme o **odcizení** (*alienation*).

* Přehled potřeb člověka viz např. Křivohlavý (1995).

I tento termín vyjadřuje do určité míry totéž, co v širším měřítku absurdita či v psychologické terminologii neexistence smysluplnosti bytí.

Ještě jedna potřeba, je-li neuspokojena (frustrována), se často objevuje ve studiích zrodu psychického vyhoření. Je jí **potřeba společenského uznání – respektu** (projevení nám úcty druhými lidmi). Každý z nás – i když každý v jiné míře – potřebuje vidět (zažít) to, že ho druzí lidé považují za „někoho“, že to, co dělá, kladně hodnotí, že si ho váží, že k němu mají respekt. Každý z nás potřebuje kladnou odezvu druhých lidí, ne všech. Psychologové na tomto místě hovoří o lidech člověku psychicky nejbližších (primární skupině), na kterých mu nejvíce záleží. Když mu tito lidé nepoděkují, nevyjádří úctu, neohodnotí to, co udělal atp., velice citelně se ho to dotkne. Kolikrát se setkáváme právě s tímto momentem tam, kde došlo k psychickému vyhoření a objevil se syndrom vyhoření.

NEGATIVNÍ VZTAHY MEZI LIDMI

V popisech či přesněji vylíčeních případů, které končily *burnout syndromem* (v tzv. kazuistikách), se velice často setkáváme s údaji o tom, že dříve než došlo k psychickému vyhoření, panovaly v daném společenství lidí kolem postiženého (v rodině, na pracovišti, v zájmové skupině aj.) **špatné vzájemné vztahy**. Co se tímto termínem míní?

Popisně je možno vyjádřit to, co se myslí špatnými vztahy mezi lidmi, příkladem existence nedorozumění, sporů, rozporů, konfliktů atp. Je možno hovořit i o hádkách, urážkách, slovním i brachiálním (tělesným) napadení jednoho člověka druhým, o přehnané asertivitě, agresivitě a nepřátelství (hostilitě). Hlubší pohled do takovéto společenské atmosféry odhaluje malou míru vzájemné úcty (respektu), malou míru kladného hodnocení jedněch druhými (evalvace),

nadměrnost projevů ponižování, urážení či snižování kladné hodnoty druhých lidí (devalvace), nedostatek vzájemné důvěry, existenci nízké míry důvěryhodnosti v mezilidském jednání. Často se jedná o nadměrné nezdravé projevy touhy po moci a nadvlády, případně i snahy o zneužití moci.

O špatných vztazích mezi lidmi hovoříme tehdy, když mají sliby malou uvěřitelnost, když se sliby snadno dávají, avšak neplní, když chybí úcta k lidské důstojnosti, když nejsou stanoveny a dodržovány nejzákladnější etické normy lidského soužití atp. Bylo by možno ukázat zde na superkritické postoje jedněch k druhým, projevy patologického perfekcionismu, projevy tzv. patologických obranných mechanismů – např. popírání, hledání obětního beránka, racionalizace (hledání rádoby moudrých důvodů pro nemoudré věci, které děláme), projevy závisti, zlosti, vzteku, nepřátelství mezi jednotlivci či skupinami lidí, nepřátelství mezi různými klikami, koalicemi a kontrakoalicemi.

Sledujeme-li případy psychického vyhoření, pak často-krát vidíme, že tzv. **ochranná sociální síť** vyhořelého člověka, tj. společenství jemu nejbližších lidí – lidí nejdražších, nejmilejších a nejdůležitějších – byla poškozena; například když někdo pocházel z rozvrácené rodiny, v jeho manželství nastal rozvrat atp. To vše ještě zhoršuje beztak již těžkou situaci. Ne-ní divu, že takový člověk ztrácí postupně „půdu pod nohama“, smysl života a propadá se do psychického vyhoření.

PŘÍLIŠNÁ EMOCIONÁLNÍ ZÁTĚŽ

K psychickému vyhoření často dochází, jsou-li kladeny příliš vysoké nároky na kladné emocionální vztahy mezi lidmi. Od lékaře se například vyžaduje, aby se choval velice emocionálně kladně k pacientům. Podobně je tomu i u zdravotních sester. Obdobné požadavky jsou kladeny na pracovníky sociálních služeb, faráře, policisty a úředníky, kteří

přicházejí často do osobního kontaktu s lidmi. Situace, za nichž se však lidé těchto profesí dostávají do bezprostředního kontaktu s druhými, jsou častokrát opačného charakteru. Zubní lékař se například setkává s lidmi, kteří si naříkají na to, že jejich bolesti trvají vzdor všem lékařským zásadám, že se jejich stav nezlepšil tak, jak si představovali atp. Pracovníci sociálních služeb jsou vystaveni stěžujícím si klientům, kteří se k nim často chovají hrubě. Podobně jsou na tom například i kurátoři, advokáti „chudých“, pracovníci vězeňské služby, policie atp.

VLIV PROSTŘEDÍ, PRACOVNÍCH PODMÍNEK A ORGANIZACE PRÁCE

Nejsou to jen zcela určité profese a v jejich rámci činnosti, při nichž dochází k osobnímu styku člověka s člověkem, kde se častěji setkáváme s jevem psychického vyhoření. Jsou to i specifické faktory (charakteristiky) pracovního či životního prostředí, které napomáhají zrodu *burnout*. Které to jsou?

Míra svobody a kontroly

Mezi ztěžující charakteristiky práce patří v první řadě **extrémní (nepřiměřená) míra svobody a stejně extrémní míra kontroly**. Ukazuje se, že člověku nedělá dobře, nemá-li téměř žádnou svobodu (volnost) rozhodování. Není mu však dobře ani tehdy, má-li svobody (volnosti) tolik, že neví, co s ní. Podobně tomu je i s kontrolou. Nedělá nám dobře, když nám příliš přísná a častá kontrola mluví do toho, co děláme. Nedělá nám však dobře ani to, když jsme ponecháni zcela jen a jen sami sobě a nikdo se o to, co děláme, nezajímá. O svobodu se jedná často tam, kde hovoříme o podmínkách tvořivého řešení úkolů (kreativitě). O kontrolu se jedná i tam, kde máme na mysli zpětnou vazbu (*feedback*).

Nesmyslnost požadavků

Mezi nejvýraznější podmínky, které ovlivňují zrod psychického vyčerpání, patří nesmyslnost toho, co je nám nařízeno dělat. To, co se například vedení může zdát zcela smysluplné, může se tomu, kdo to dělá, zdát zcela nesmyslné. Příkladem může být práce na páse, kde člověk do určité míry nahrazuje technické zařízení, které by tutéž činnost mohlo často vykonávat s vyšší efektivitou. Místo radosti z práce nastupuje potom často jen finanční motivace (třeba ještě spokojenost s možnostmi zaměstnání a se střechem nad hlavou).

Autorita

Ke zrodu *burnout* přispívá řada problémů s autoritou. Jde jak o centralizaci veškeré autority do jediných rukou na jedné straně, nebo naopak o přílišné tříštění autority na straně druhé. Jedná se i o **konflikty formální a osobní autority**, tj. o situaci, kdy si pracovníci váží více někoho, kdo formální autoritou pověřen není, než toho, kdo tuto formální autoritu oficiálně zaujímá.

Odpovědnost

Ke ztěžujícím podmínkám práce z hlediska výskytu psychického vyhoření patří i **nadměrná míra odpovědnosti při nedostatku prostředků k odpovědné realizaci úkolu**. Neméně těžká je situace tam, kde pracovník cítí, že míra odpovědnosti je mizivá.

Neplnění úkolu

Dlouhodobé neplnění úkolu je dalším faktorem přispívajícím ke vzniku *burnout syndromu*. Trvá-li toto neplnění

úkolu (plánu) delší dobu, krystalizují podmínky pro zrod psychického vyhoření.

Očekávání

Burnout má zelenou i tam, **kde není přesně stanoveno, co se od koho očekává**, kde jsou očekávání nerealistická (přehnaná), kde na vedoucím místě či na vedoucích místech nejsou lidé dostatečně schopní, případně kde tam jsou lidé sice schopní, avšak nemají potřebné možnosti a prostředky k výkonu toho, co by konat chtěli.

Sociální komunikace

Řada těžkostí, které mají vliv na zrod *burnout*, tkví také v nedostatečích horizontální i vertikální sociální komunikace, tj. v neinformovanosti či špatné informovanosti vedení a naopak podřízených, v neexistenci skupinových rozhovorů o tom, co všichni trápí a o čem by se mluvit mělo.

Požadavky kladené na lidi

O těžkostech, které mají vliv na zrod psychického vyhoření, hovoříme i tam, kde jsou na lidi kladeny **nadměrné požadavky** nebo kde to, co se od nich očekává, je příliš nerealistické (iluzorní). Často lidi nejen trápí, ale i psychicky utrápí to, že firma stagnuje, tj. že pracovníkům není umožněno „držet krok s vývojem či výzkumem“, že jim není umožněno odborně růst a dále se vzdělávat, zdokonalovat, uplatňovat nové postupy, dovednosti, technologie atp. (např. situace dobrého strojvedoucího sloužícího na staré lokomotivě ve stagnující firmě).

Organizační podmínky

Freudenberger ukazuje velice konkrétně na to, kteří pracovníci nejčastěji podléhají těžkým organizačním podmínkám. Jsou to:

- lidé, kterým osobně jde o to, aby jejich práce byla dobrá a úspěšná;
- lidé příliš oddaní tomu, co dělají;
- lidé svou prací nadšení;
- lidé plní energie, kterou do své práce investují;
- lidé pracující příliš usilovně (intenzivně);
- lidé, kteří se dobrovolně vzdávají mnohého, aby mohli dobře dělat to, co dělají;
- lidé, kteří se trápí otázkami typu: Co dělám špatně? Co bych měl dělat, aby to bylo lepší?;
- lidé s minimem zájmů mimo zájmy ryze pracovní;
- lidé, kteří se domnívají, že jsou na svém pracovišti nepostradatelní;
- lidé, kteří nemají ani tušení, že by v jejich případě mohlo dojít k vyhoření (že by se u nich mohl objevit *burnout syndrom*).

Tito lidé upadají do stavu vyhoření, když se jim dlouhodobě práce nedaří, když „nemohou z místa“, když nedosahují toho, co si oni sami předsevzali, když se nedostávají tam, kam se dostat chtěli, atp. Freudenberger popisuje jejich situaci obrazně. Hovoří o nich jako o lidech, kteří lezou do kopce písku či drobného kamení, které se jim však pod rukama i nohama sype a strhuje je dolů. Nemohou se hnout z místa a upadají do stavu psychického zhroucení (vyhoření). Tato situace je do určité míry podobná tomu, co známe z antické pověsti o Sisyfovi. I ten valil svůj balvan na horu, jakmile však byl již skoro nahoře, balvan se vždy svalil dolů. Jde o zázitek vyjádřený v Bibli slovy: „Marnost nad marností, všechno je marnost“ (Kazatel 1,2).

JAK VYPADAJÍ PŘÍZNAKY VYHOŘENÍ?

Lékař diagnostikuje (určuje) nemoc podle zcela určitých příznaků (symptomů). S psychickým stavem vyhoření – *burnout* – je tomu obdobně. I v tomto případě pátráme po souboru příznaků, které tvoří *burnout syndrom* (ucelený obraz příznaků stavu psychického vyhoření).

Poznávat a přesně určovat (diagnostikovat), že se v daném případě jedná o stav psychického vyhoření, lze různými způsoby. Je možné jej poznávat na sobě – pozorováním vlastního stavu (toho, co se se mnou děje); nebo jej poznávat u druhých lidí – například viděním změn v jejich chování a jednání.

Kterým příznakům
je třeba věnovat pozornost?

I. Příznaky toho, že se stav psychického vyhoření v daném případě začíná objevovat

Je tomu tak:

- když se snažíme dělat stále více a více a přitom máme stále méně a méně radosti z práce;
- když nám druzí lidé stále více a více „jdou na nervy“ a nemůžeme to již vydržet;
- když bychom nejraději už nechali toho, co děláme (když bychom se z toho, co děláme, nejraději „vzuli“);
- když se cítíme jako řidič autobusu, který vozil do školy děti, a prohlásil: „Mám rád svůj autobus, mám rád cestu, kterou denně jezdím, avšak nenávidím každého školáka, kterého musím vozit“;

- když nám dělá potíže odlišovat osobnost lidí od jejich činnosti, od toho, co dělají (např. když se chceme k někomu chovat uctivě a přitom vidíme, jak špatně – lajdácky – dělá to, co pro nás má udělat);
- když jsme již sáhli k alkoholu, k práškům na spaní či k tabletkám na uklidnění, ke kávě, čaji, čokoládě či jiným drogám, jen abychom danou situaci „přežili“;
- když nám už někdy „povolily nervy“, například když jsme se na někoho rozkřičeli nebo když jsme propukli v bezmocný pláč;
- když jsme znehybněli či ztuhli (byli paralyzováni) ve chvíli, kdy jsme měli něco udělat.

II. Psychické vyhoření dosahuje akutní úrovně (s vyhořením to již hoří)

Je tomu tak:

- když jsme v rozčilení zažili určité zdravotní obtíže, případně bolesti v srdeční krajině;
- když jsme někdy zažili citové (emocionální) zhroucení nebo dokonce když nás napadla myšlenka, že by bylo lepší ani nebýt;
- když se nám někdy stalo, že jsme udělali něco, co bychom nikdy v normálním stavu neudělali, když jsme se neudrželi a například „vybouchli“ nebo „vyletěli“ vztekem;
- když se nám stalo, že jsme někdy nebyli s to ovládnout svou zlost;
- když se cítíme vyčerpáni tak, jako bychom vydali poslední kapku energie (jako bychom byli „vycucnutí“);
- když nás opustilo veškeré nadšení pro to, co děláme;
- když jsme ztratili své ideály a naděje, které nás dříve pobízely k tomu, abychom něco dělali.

III. Stav psychického vyčerpání se stal chronickým jevem

Je tomu tak:

- když se neustále vyhýbáme své práci (neděláme to, co bychom dělat měli);
- když je nám opravdu zatěžko hovořit s druhými lidmi;
- když se ve společnosti druhých lidí cítíme zle, například když se nemůžeme přemoci, abychom se někomu podívali do očí, abychom se s někým setkali a vydrželi s ním být;
- když jsme ze zaměstnání odešli (dali výpověď), aniž bychom k tomu měli pádné důvody;
- když nemáme sílu (energii), abychom účinně (efektivně) řešili každodenní drobné úkoly a problémy, například každodenní úkoly běžného rodinného života;
- když odmítáme hovořit s druhými lidmi o problémech, které máme;
- když nejsme s to uznat, že problémy skutečně máme a že je zde opravdu zapotřebí odborné psychologické pomoci.

Dotazník psychického vyhoření - BM

Míru vlastního psychického vyhoření (*burnout*) si můžeme změřit (vypočítat), vyplníme-li a vyhodnotíme následující dotazník.*

* Následující **dotazník BM** (*Burnout Measure* – „míra vyhoření“) je chráněn copyrightem (© 1980 Ayala M. Pines, PhD., and Elliot Aronson, PhD.)

Autor této knihy tímto děkuje paní profesorce Ayale M. Pinesové za osobní souhlas a písemné svolení k otištění tohoto dotazníku v českém znění.

Jak často máte následující pocity a zkušenosti?
Použijte, prosím, toto odstupňování:

- 1 – nikdy
- 2 – jednou za čas
- 3 – zřídka
- 4 – někdy
- 5 – často
- 6 – obvykle
- 7 – vždy

- 1. Byl jsem unaven.
- 2. Byl jsem v depresi (tísni).
- 3. Prožíval jsem krásný den.
- 4. Byl jsem tělesně vyčerpán.
- 5. Byl jsem citově vyčerpán.
- 6. Byl jsem šťasten.
- 7. Cítil jsem se vyřízen (zničen).
- 8. Nemohl jsem se vzchopit a pokračovat dál.
- 9. Byl jsem nešťastný.
- 10. Cítil jsem se uhoněn a utahán.
- 11. Cítil jsem se jakoby chycen v pasti.
- 12. Cítil jsem se, jako bych byl nula (bezpečný).
- 13. Cítil jsem se utrápen.
- 14. Tížily mě starosti.
- 15. Cítil jsem se zklamán a rozčarován.
- 16. Byl jsem sláb a na nejlepší cestě k onemocnění.
- 17. Cítil jsem se beznadějně.
- 18. Cítil jsem se odmítnut a odstrčen.
- 19. Cítil jsem se pln optimismu.
- 20. Cítil jsem se pln energie.
- 21. Byl jsem pln úzkostí a obav.

JAK VYHODNOTIT TENTO DOTAZNÍK?

Vypočítejte nejprve položku (A) **sečtením hodnot**, které jste uvedli u otázek číslo:

$A = 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18$ a 21.

Potom vypočítejte položku (B) **sečtením hodnot**, které jste uvedli u otázek číslo:

$B = 3, 6, 19$ a 20.

Vypočítejte položku (C) odečtením (B) od hodnoty 32
tj. $C = 32 - B$

Vypočítejte položku (D) sečtením hodnoty (A) a (C),
tj. $D = A + C$

Vypočítejte celkové skóre (BQ) dělite (D) číslem 21,
tj. $BQ = D : 21$

Takto vypočítaná **hodnota BQ je hodnota psychického vyhoření** daného člověka změřená metodou BM.

ČEHO SE TÝKÁ DOTAZNÍK BM?

Dotazník BM (*Burnout Measure* Ayaly M. Pinesové a Eliotta Aronsona) je zaměřen na tři různé aspekty (hlediska) jednoho psychického jevu – *celkového vyčerpání (exhausce)*:

- 1. Pocity fyzického (tělesného) vyčerpání** – viz pocity únavy, celkové slabosti, oslabení, pocity stavu, kdy je člověk blízko tomu, aby onemocněl, pocity ztráty sil – „udření“ atp.
- 2. Pocity emocionálního (citového) vyčerpání** – pocity tísně (deprese), beznaděje, bezvýchodnosti, pocity jako-by chycení do pastí atp.

3. **Pocity psychického (duševního) vyčerpání** – viz pocity naprosté bezcennosti, ztráty lidské hodnoty, ztráty iluzí (kladných představ o sobě a o světě), pocity marnosti vlastní existence atp.

Faktorová analýza ukázala, že „vyčerpání“ je hlavním a v podstatě jediným faktorem, který sytí tento dotazník (sytí celkem 69 % variant). Nejvýstižněji tento faktor vyjadřuje výrok: „*Dále to již nejde*“ či „*Nejsem již s to dále pokračovat*“. Dotazník BM má dobrou vnitřní konzistenci, vysokou míru shody při opakování (tzv. *reliabilitu*) po uplynutí jednoho až čtyř měsíců. BM má i vysokou míru shody mezi údaji, kdy se člověk měří (hodnotí) sám a kdy ho měří (hodnotí) ten, kdo ho dobře zná, například spolupracovník nebo člen rodiny.

Pro orientaci uveďme, že v základním výzkumu navrhovatelů byla u celkem 5 000 lidí (Američanů) zjištěna průměrná hodnota BM = 3,3. Nikdo přitom neuvedl hodnotu takovou, aby byla extrémní, tedy 0 nebo 7.

Dotazník BM má dobrou míru shody s výsledky jiných psychologických vyšetření:

- a) **se spokojeností** v zaměstnání, s vlastním životem a se sebou samotným; čím vyšší byla výsledná hodnota BM, tím vyšší byla i nespokojenost daného člověka se sebou samým, s vlastním životem a se světem;
- b) **s fluktuací** – se snahou odejít ze zaměstnání, se změnou zaměstnání, odchodem z daného zaměstnání (opuštěním zaměstnavatele); čím vyšší byla hodnota BM, tím častěji daný člověk uvažoval o tom odejít z daného zaměstnání, případně tím častěji ze zaměstnání i odešel;
- c) **s fyzickými zdravotními problémy** – s bolestmi hlavy, v zádech (kříži či zátylku), břicha (žaludku), se ztrátou

- chuti k jídlu, s nervozitou, s obecnými pocity „špatného zdraví“ atp.;
- d) **s množstvím vypitého alkoholu** (konzumací např. piva, vína, tvrdého alkoholu atp.) – čím vyšší je hodnota BM, tím vyšší je i průměrná konzumace alkoholu;
- e) **s pocity beznaděje** – čím vyšší je hodnota BM, tím vyšší je i míra beznaděje zjištěná škálou A. T. Becka, S. Weismana, D. Lestera a L. Trexlera ($r = 0,59$).

JAK INTERPRETOVAT VÝSLEDEK SAMOOBSLUŽNÉHO VYŠETŘENÍ METODOU BM?

Za předpokladu upřímného postoje vyplňujícího je možno hodnotit celkový výsledek z hlediska psychologie zdraví:

- je-li výsledná hodnota BM = 2 a nižší – jako *dobrý*;
- je-li BM = až 3 – jako *uspokojivý*;
- leží-li výsledná hodnota BM mezi 3,0 a 4,0 – doporučuje se **zamyslet se** nad životem a prací, nad stylem a smysluplností vlastního života. Doporučuje se *ujasnit si žebříček hodnot*, tj. toho, oč nám v životě jde, co klademe na první, druhé, třetí a další místo v systému životních cílů (hodnot), a to nejen teoreticky, ale i zcela prakticky, například při přidělování času (z tohoto hlediska to ukazuje, co považujeme za důležitější a co za ne tak důležité).
- je-li celkový výsledek BM = 4,0 až 5,0 – *přítomnost syndromu psychického vyčerpání je prokázána*. V tomto případě je již bezpodmínečně nutno dělat něco proti tomu, aby vše nekončilo tak, jak bychom nikdy nechtěli. Je dobré obrátit se na psychoterapeutické středisko či na určitého psychoterapeuta, zvláště pak na toho, který má kvalifikaci pro logoterapii a existenciální psychoterapii.

- je-li výsledek vyšší nežli $BM = 5,0$ – jedná se o *havarijní signál* („hoří to s naším vyhořením sil“). Podle toho je třeba i jednat a neotálet. Znamená to okamžitě se obrátit na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta. Kde je možno ho najít? – Rozhodně ho najdete v nemocnici, případně v manželské a předmanželské poradně, pedagogicko-psychologické poradně, ve středisku psychoterapeutů či v telefonním seznamu *Zlaté stránky* pod heslem „psychoterapeut“.

Co znamená „upřímně“ vyplnit výše uvedený dotazník BM?

Odpověď naznačují ve své práci Dalia Etzion a A. M. Pinesová. Ti předložili dotazník BM celkem 66 ředitelům. Dali jim strohou instrukci tak, jak je uvedena v záhlaví dotazníku BM zde, a zjistili průměrnou hodnotu $BM = 2,8$. Druhé, stejně velké skupině ředitelů, byl dotazník BM předložen s upozorněním, že „nejlepší a neidealističtější lidé vyhoří nejdříve“. Průměrná hodnota u této druhé skupiny byla $BM = 3,5$. Instrukcí „vyplňte tento dotazník upřímně“ se tedy chce říci:

Vyplňte ho tak, jak cítíte, že se věci opravdu mají. Jedině tak se dozvíte pravdu sami o sobě.

MBI – metoda Maslach Burnout Inventory

Mezi nejčastěji používané metody k odbornému vyšetření *burnout syndromu* patří metoda MBI. Tato dotazníková metoda byla podrobena faktorové analýze (hledaly se tak „kořeny“ toho, co se odpověďmi na otázky vlastně měří). Ukázalo se, že se touto metodou zjišťují v podstatě tři faktory (činitele):

- EE – *emotional exhaustion*, tj. emocionální vyčerpání,
- DP – *depersonalizace*, tj. ztráta úcty k druhým lidem jako lidským bytostem,
- PA – *personal accomplishment*, tj. snížení výkonnosti.

EE – emocionální vyčerpání

Emocionální vyčerpání, ztráta chuti k životu, nedostatek sil k jakékoli činnosti a nulová motivace k nějaké činnosti jsou považovány za základní příznaky *burnout syndromu*. EE je nejspolehlivějším ukazatelem přítomnosti *burnout*. Je na ni též speciálně zaměřena dotazníková metoda, kterou jsme uvedli v této knize.

DP – depersonalizace

Depersonalizace jako projev psychického vyčerpání se zřetelně projevuje u lidí, kteří mají velikou potřebu recipacity, tj. kladné odezvy (odpovědi) od těch, kterým se věnují (např. ve službách, pečovatelské a učitelské činnosti, vedení pracovního týmu). Když se jim této kladné odezvy nedostává, zahořknou a staví se k druhým lidem cynicky. Přestávají v nich vidět lidské osobnosti, ztrácejí k nim povinný respekt a bezpodmínečnou úctu. V extrémním případě s nimi jednají jako s neživými předměty.

PA – snížený pracovní výkon

Se sníženým pracovním výkonem coby charakteristikou syndromu psychického vyhoření se setkáváme především u lidí s nízkou mírou zdravého „sebecenění“, „sebehodnocení“, „sebedůvěry“ (tzv. *self-esteem*). Tím, že si sami sebe moc necení, nemají ani dostatek energie ke zvládnutí stresových situací, konfliktů a životních těžkostí.

V dotazníku MBI je 9 otázek zaměřených na EE, 5 otázek zaměřených na DP a 8 otázek zaměřených na PA. U každé otázky je možnost vyjádřit odpověď jedním ze sedmi stupňů odpovědní škály (stupnice). Tuto metodiku publikovala v roce 1981 autorská dvojice Christina Maslachová a Susan E. Jacksonová. Roku 1986 publikovaly úpravu metody MBI. Psychometrické údaje o této metodě jsou uvedeny v knize Schaufeli, W. B., Maslachová, Ch. a Marek, T. (eds.), 1993. V roce 1995 provedla italská autorská dvojice Antonio Pierrro a Silvia Fableri důkladnou mnohostrannou faktorovou analýzu metody MBI a prokázala existenci výše uvedených tří faktorů – EE, DP a PA.

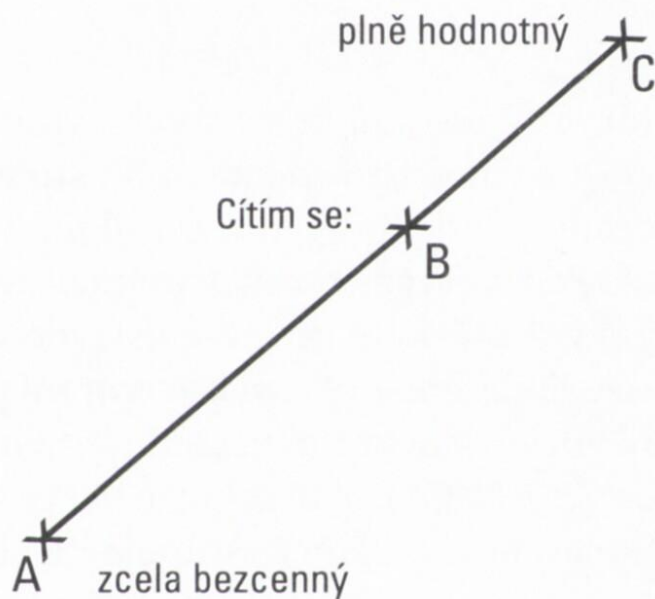
Jiné metody poznávání syndromu vyhoření

Uvedli jsme nejčastěji používaný (klasický) dotazník syndromu vyhoření. Existují však i jiné dotazníky, například čtveřice autorů: D. Hawkins, F. Minirth, Paul Maier a Chris Thursman (1990) nebo metoda MBI – *Maslach Burnout Inventory*, která je zaměřena na tři hlavní faktory (zjištěné faktorovou analýzou): emocionální vyčerpání, depersonalizaci (cynismus) a snížený pracovní výkon.

Z toho, že jsme zde uvedli tři dotazníky stran *burnout*, by mohl vzniknout dojem, že se tento syndrom zjišťuje jen a jen dotazníkovými metodami. Není tomu tak. Existují i metody jiné.

Příkladem „jiné“ než dotazníkové metody v diagnostikování *burnout* může být využití tzv. subjektivního hodnocení vlastní situace pomocí PSA – *Personal Subjective Analysis* („Rozbor osobního vnitřního stavu“), kterou uvádíme na dalším obrázku.

Pocity vlastní hodnoty



V kterémkoli okamžiku je možno se zamyslet nad tím, jak hodnotné je to, co dělám a oč se snažím. Výsledek je možno zaneš na stupnici pocitů vlastní hodnoty například tak, že v určitém místě mezi dvěma extrémy („cítím se zcela bezcenný“ a „cítím se plně hodnotný“) udělám křížek.

DEFINICE VYHOŘENÍ

Burnout je odborný termín, který se objevil v psychologii a psychoterapii v sedmdesátých letech 20. století. Použil jej poprvé Hendrich Freudenberger. Označil jím jev, který byl dobře znám. Freudenberger ho však pojmenoval, a mnoho dalších psychologů začalo tento jev soustavně studovat.

Je možné, že Freudenbergerovi k vytvoření pojmu *burn-out* dala podnět beletristická kniha Grahama Greena nazvaná *A Burn out Case* (1961). V této knize líčí Graham Green život nadaného architekta, který vstupuje do života s mnoha nadějnými představami, s velkým očekáváním a iluzemi. V praxi se však setkává s problémy, které ho dříve ani nenapadly. Vidí jejich nesmyslnost. Potýká se s nimi, avšak postupně ztrácí nadšení. Nakonec znechucen, odrazen absurditou života v soudobé společnosti, opouští svou práci a utíká do africké džungle.

Jev (fenomén) celkového vyčerpání, tj. vyčerpání tělesné, psychické (emocionální a mentální) i duchovní energie, nebyl neznámý v kolébce evropského antického křesťanského myšlení. Setkáváme se s ním například v Bibli, kde v knize Kazatel (1,2) čteme to, co vyjadřuje termín *burnout* (vyhoření): „Marnost nad marností, všechno je marnost.“ O tom, co to znamená dostat se na dno životní energie, pojednává v Bibli například i příběh proroka Eliáše. Tento prorok byl pronásledován krvežíznivou královnou Jezábel. Utíkal před ní. Uchýlil se do pouště. Tam, zcela vyčerpán, padá a žádá sobě smrti.

V Bibli o tom čteme doslova: „Jezábel poslala k Eliášovi posla se vzkazem: ‘Ať mě trestají bohové, jestliže zítra v tuto hodinu naložím s tvým životem, jako bylo naloženo s jejich životy.’ Eliáš se polekal, vstal a šel, kam ho oči ved-

ly. A přišel do Beršeby v Judsku, kde zanechal svého služebníka. A sám šel pak pouští asi den cesty. Šel si sednout pod jednu kručinku, přál si smrt a zvolal: 'Už je toho dost, Hospodine, vezmi si můj život, neboť nejsem lepší než moji otcové!' Lehl si a pod tou kručinkou usnul. Tu se ho dotkl anděl a řekl mu: 'Vstaň, jez!'" (1 Král 19,2–5).

Eliáš není prvním příkladem věřícího člověka v Bibli, který se dostal až na dno svých sil. Ve 4. knize Mojžíšově (Nm 21,5) se dočteme o tom, jak Izraelci, které Mojžíš vyvedl z egyptského otroctví, po útrapách, které na cestě do zaslíbené země zažili, začali propadat malomyslnosti a reptali: „Už máme dost té hladové stravy.“ Snili o hrncích masa i cibule v Egyptě a chtěli se raději vrátit zpět do otroctví do Egypta.*

Jednou z nejvýraznějších biblických osobností, která si sáhla až na dno všech svých sil – i síly víry, byl **Job**. Jen se začtíme do biblického vyličení jeho hraniční situace:

„Obořují se na mě hrůzy, jak vichr zmizelo mé štěstí, jak oblak prchlo mé blaho. A nyní se ve mně rozplývá má duše, zmocnil se mě čas bídy. Bolest proniká mé kosti v noci, hloďají mě útrapy, nemají klidu. Celou silou mě chytá Bůh za šat, drží mě za okraj spodního roucha. Hodil mě do bláta, podobám se prachu a popelu“ (Job 30,15–20).

* V Bibli se pro obdobu toho, co zde nazýváme vyhořením, používá výrazu *bezbožnost* (viz Pláč 3,47) nebo *odpadnutí od Hospodina* (Dt 19,16; Žid 3,12; 10,38), nebo se celá situace plněji vypisuje (*Hřešili jsme a lhali před Hospodinem, odpadli jsme od svého Boha, zvráceně a vzpurně jsme mluvili, v srdci i v slovech jsme měli lež*. Iz 59,13). Tak tomu je i v Pavlových listech; například v 2. listu Timotejovi čteme o Démasovi, Pavlovu učedníkovi, který ho doprovázel na jeho misijních cestách po Středomoří: *Démas mě opustil – zamiloval si tento svět – a odešel do Soluně* (2 Tim 4,10). Ve Skutcích apoštolů čteme zase o Janu Markovi: *Barnabáš však chtěl ještě přibrat Jana, kterému říkali Marek. Ale Pavel trval na tom, aby ho s sebou nebral, protože je v Pamfýlii opustil a nepřikročil s nimi k dílu* (Sk 115,37).

Není možno říci, že by ani **Ježíš** o tomto jevu ochabnutí až vyhasnutí víry nevěděl, právě naopak. Velice zřetelně to vyjadřuje podobenství o rozsévači. To však má v sobě i nadějnou alternativu a nezanechává nás v depresi:

„Jeden rozsévač vyšel rozsévat. A jak rozséval, padlo některé zrno na okraj cesty; bylo pošlapáno a ptáci ho sezobali.

Jiné padlo na skálu; vzrostlo sice, ale pak uschlo, protože nemělo vláhu.

Jiné zrno padlo do trní; trní vzrostlo zároveň s ním a udusilo ho.

Jiné padlo na dobrou půdu; vzrostlo a přineslo stonásobný užitek.“ A důrazně prohlásil: „Kdo má uši k slyšení, slyš!“

Jeho učedníci se ho ptali, co to podobenství znamená.

Odověděl jim: ... Toto podobenství znamená: **Semeno je slovo Boží.**

Na okraji cesty, to jsou ti, kdo ho vyslechnou, potom však přichází ďábel a bere jim to slovo ze srdce, aby neuvěřili a nebyli zachráněni.

Na skále, to jsou ti, kdo s radostí slovo přijmou, když ho slyší, nemají však kořen; na chvílku uvěří, ale v době pokušení odpadají.

Co padlo do trní, to jsou ti, kdo ho vyslechnou, ale pak jdou a dusí ho starostmi, bohatstvím a požitky, takže nedozrají k užitku.

Co pak je v dobré půdě, to jsou ti, kdo to slovo vyslechli a uchovávají ho v dobrém a upřímném srdci a s trpělivostí přinášejí užitek“ (Lk 8,5–15).

O jevech vyhoření se vědělo i v **antickém světě**. Ve starověkém Řecku se zrodila pověst o Sisyfovi, která též vyjadřuje, co je to totální vyčerpání. Sisyfos byl podle této pověsti odsouzen k tomu, aby dovalil na vysokou horu velký balvan. Rozkazu uposlechl. Kámen poslušně valil nahoru. Když se

však blížil k samému vrcholu, balvan se mu vždy vysmekl, svalil se dolů a Sisyfos musel začít znovu. Není divu, že takovému trápení, kterému není konce, se dodnes říká *sisyfovská práce*.

Bylo by možno uvádět **příklady beletristického zpracování** jevu psychického vyhoření. Thomas Mann například popisuje rodinu Buddenbrookovu, která pomalu, ale jistě kráčí k naprosté ztrátě všeho, čím žila. I cílů, pro které žila.

Dalo by se uvádět příklady psychického vyhoření například z **badatelské činnosti**. Britský admirál Byrd se svou výpravou k jižnímu pólu se dostal do následující situace. Očekávalo se, že bude prvním člověkem, který se dobude jižní pól. Když tam však Byrdova výprava dorazila, zjistila, že krátce před nimi tam stanula norská výprava vedená Roaldem Amudsenem. Po tomto zklamání přicházela zklamání další. Na zpáteční cestě nemohla Byrdova výprava najít zásoby, které jí měly pomoci přežít a dosáhnout výchozí pozice – lodi, jež by je dovezla domů. Nakonec vyčerpání, hladoví a napolo zmrzlí odcházeli jeden člen výpravy po druhém, aby dobrovolně ukončili svůj život.

Bylo by možno uvádět příklady z **válečného života**. O jednotkách, které byly dlouho v palbě nepřítele, se hovoří jako o těch, které již vyčerpaly svou bojovou morálku. Kolikrát to platilo o těch vojácích, kteří došli k závěru, že veškerý boj i odpor je marný, a vzdali se? Kolikrát to platilo o účastnících odboje, kteří raději dobrovolně ukončili svůj život, než by dále vedli marný boj?

Z **civilního života** lze uvádět příklady podnikatelů, kteří vstupovali do světa obchodu s určitými představami, ideály a očekáváním. Překážky, těžkosti a nepříznivé okolnosti je však dovedly do situace, kdy začali myslet na konkurz (bankrot). Můžeme hovořit o studentech, kteří chtěli studovat, avšak to, co měli zvládnout, bylo nad jejich síly.

Byli nuceni se vzdát a studium ukončit. Bylo by možno hovořit o manželech, kteří s velkým nadšením a zamilováním vstupovali do manželství. Po určité době došli k závěru, že setrvávat déle v manželství nemá cenu. Vyhořeli.

Termín *burnout* (vyhoření) byl původně používán pro označení stavu lidí, kteří zcela propadli alkoholu a ztratili o vše ostatní zájem. Později se začal používat i pro narkomany, pro ten jejich stav, kdy je jejich zájem je soustředěn jen na drogu a vše ostatní je jim zcela lhostejné. Posléze se termínu *burnout* začalo používat i pro označení stavu lidí, kteří byli tak opojeni svou prací, že nic jiného než to, co dělali, je nezajímalo. Pro nic jiného nebyli s to žít. V práci se doslova utápěli. Později se pro ně začal razit termín *workoholici*, v souvislosti s pojmem alkoholik. I u nich docházelo k apatii a při existenci těžkostí, překážek a neúspěchů ke stranění se druhých lidí, k depresím, lhostejnosti, celkové vyčerpanosti, únavě a osamění.

Jakmile se objevil termín *burnout* a zjistilo se, že se jedná o něco, co se v životě vyskytuje a mnoho lidí trápí, vynořily se psychologické studie lidí, u nichž byl tento syndrom vyčerpání všech sil pozorován. Americký psycholog Faerber uveřejnil roku 1983 seznam 1 500 odborných pojednání, článků a knih věnovaných v anglicky psané psychologické literatuře jevu *burnout* v době od roku 1974 do roku 1983. Dvojice amerických psychologů – Kleiber a Enzmann – v této přehledové práci pokračovala. Tito psychologové zjistili, že za dalších šest let (1984–1990) bylo zveřejněno dalších 1 500 odborných pojednání *burnout syndromu*. Tento trend neustále rostoucího zájmu o psychické vyhoření pokračuje (viz pojednání v knize Maslachová, Schaufeli a Marek, 1993). Podívejme se na některé postřehy, poznatky a výsledky této práce, které nám mohou být pomocí jak v orientaci, tak diagnostice a terapii *syndromu burnout* (psychického vyčerpání).

Pokusy o ujasnění

Zastavme se nejprve u některých výroků psychologů, kteří se jevem *burnout* dlouhodobě zabývali. Uvádíme zde řadu takovýchto výroků, abychom ukázali jev *burnout* v celé jeho pestrosti, obrazně řečeno v celé jeho „paletě barev“.

Cary Cherniss

Burnout je situací totálního (úplného) vyčerpání sil. Burnout je pocitem člověka, který došel k závěru, že již nemůže jít dál. Burnout je stav, kdy člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit.

Helena Šeková

Burnout není výsledek dlouhotrvajícího stresu, je to spíše důsledek selhání procesů adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací). Burnout je stav chronického špatného fungování.

Henrich Freudenberger

Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy).

Carol J. Alexandrová

Burnout je stavem totálního odcizení (alienation), a to jak práci, tak druhým lidem i sama sobě.

Donald Hay

Burnout je kritický stav člověka, který má problémy s udržováním dobré úrovně zdravého sebehodnocení, sebecenění a sebepojetí (self-esteem).

Donald Oken

Burnout je stav člověka, který se opětovně setkává s neřešitelnými problémy. (Poznámka: To říká lékař, který pracoval řadu let na onkologii a sám se dostal do stavu burnout).

Shirley Kashoffová

Burnout je stav člověka, který se podobá vysychání pramenů či vybíjení baterie. Stejně jako stres i burnout není mimo nás, ale v nás. Neznáme ho, dokud se v nás nezabydlí.

Catherine M. Norrisová

Burnout je stav totální ztráty představy, že jsem „někdo“ a že to, co dělám, má nějakou hodnotu.

Robert Veninga

Burnout je stav vykořeněnosti a bezživotí. (Atonie – termín z hudební vědy; stav struny, která se nechvěje, a proto nezní, i když dříve třeba zněla a i jindy by ještě znít mohla).

Evžen Řehulka

*Burnout je emoční vyprahlost.
Burnout je ztrátou smyslu pro zaujetí pracovní činností.
Burnout je vystupňovaná nespokojenost ze ztráty iluzí (dissillusionement).*

O tom, co se děje v lidech, kteří ztrácejí energii, nadšení i celkovou životní sílu (vitalitu), je možné mít určité představy. Tyto představy lze formulovat postupně poněkud přesněji a systematictěji. A tak postupuje právě věda. Ta se zabývá *burnout* a snaží se tento jev definovat. Uvedme si zde dvě skupiny definic tohoto jevu. První je souborem pokusů o popisnou definici. Druhá pak pokusem o systematictější a přesnější ujasnění (definování) toho, co to *burnout* je.

Popisné definice

Henrich Freudenberger

Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly). Kladem této definice je mimo jiné důraz na burnout jako na proces, a ne jen jako na stav psychického vyhoření.

Cary Cherniss

Burnout je výsledek procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujati určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.

Cherniss ukazuje, že tento proces začíná mimořádně vysokým, dlouhodobě trvajícím napětím (stresem). Tento stres způsobuje nervozitu, iritabilitu a únavu. Proces vyhořívání je dovršen, když se pracovník staví k obtížím jen obranně a psychicky se odpoutává od každé aktivity. Stává se cynickým, apatickým a strnulým (rigidním).

Jerry Edewich a Geraldine Richelsonová

Burnout je proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů (energií), k vyplenění celého nitra, k „uta-

hání se“ tím, že se člověk nadměrně intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo že se snaží uspokojit takováto nerealistická očekávání, která mu stanoví někdo jiný.

Zralé definice burnout

Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson

Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, jež jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací velkého očekávání a chronických situačních stresů.

Tato autorská dvojice se přitom pokusila jednotlivé druhy vyčerpání přesněji určit:

- Fyzické vyčerpání je definováno výrazným snížením energie, chronickou únavou a celkovou slabostí.
- Emocionální vyčerpání je definováno pocíty beznaděje a představou, že člověku není pomoci (tzv. HH-syndrom – příznaky beznaděje a bezmoci), a představou, že člověk je chycen do pasti.
- Mentální vyčerpání je definováno negativním postojem k sobě samému, k práci i ke světu (k životu).

Maslachová a Jacksonová

Burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace a sníženého osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se lidé věnují potřebným lidem.

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 pracovní spokojeností (přesněji zde platí: čím vyšší je míra nespokojenosti, tím vyšší je i míra psychického vyhoření). *Burnout* souvisí i s fyzickou vyčerpaností, nespavostí, zvýšenou konzumací alkoholu a drog. Psychické vyčerpání souvisí i s manželskými problémy typu ztráty zamilovanosti a uhasínání manželské lásky.

Společné znaky definic burnout

Přehlédneme-li řadu definic *burnout*, postřehneme, že některé charakteristiky jsou jim společné. Které to jsou?

- Je uváděna řada *negativních emocionálních příznaků* charakteristických například pro stav emocionálního vyčerpání, únavy či deprese.
- Důraz je kladen na příznaky a *chování lidí* více než na fyzické (tělesné) příznaky burnout.
- Burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem určitého povolání.
- Příznaky burnout se *vyskytují u jinak psychicky zcela zdravých lidí*, tj. nejde o psychologicky nenormální osobnosti (psychopaty).
- Snížená výkonnost (nižší efektivita práce) při burnout souvisí úzce s *negativními postoji* a z nich vyplývajícího chování, ne s nižší kompetencí či nižší pracovní schopností a dovednostmi.

Příznaky *burnout* se někdy rozdělují do dvou skupin:

I. Subjektivní příznaky – mimořádně velká únava, snížené „sebecenění“ a „sebehodnocení“ (*self-esteem*), vyplývající z pocitů snížené profesionální kompetence (schopnosti a dovednosti něco dělat a udělat). Patří sem i problémy špatného soustředění pozornosti (koncentrace), snadného podráždění (iritability), negativismu (vidění všeho v černých barvách) a celá řada příznaků stresového stavu při absenci organického onemocnění.

II. Objektivní příznaky – po řadu měsíců trvající snížená výkonnost. Tato okolnost je zjistitelná i spolupracovníky (kolegy), příjemateli služeb (zákazníky, pacienty, klienty, stranami, žáky, studenty atp.)

Z *burnout* se **vylučují** případy, kdy některý z výše uvedených příznaků je způsoben psychiatrickým onemocněním, nedostatečnou kvalifikací pro danou práci (nekompetentností) nebo do zaměstnání promítnutými rodinnými problémy. Nepatří sem ani únava z monotónní práce, neboť ta není spojována s pocity neschopnosti.

ODLIŠENÍ BURNOUT OD JINÝCH NEGATIVNÍCH PSYCHICKÝCH STAVŮ

Burnout je negativním emocionálním jevem v lidském životě. Negativních jevů obdobného druhu je však více. Čím se od nich *burnout* liší? Není marné podívat se na tyto odlišnosti, tj. na otázky tzv. diferenciální psychologické diagnostiky jevu psychického vyhoření.

Burnout a stres

Stres, přesněji *distres* (Křivohlavý, 1994), podobně jako *burnout* patří mezi negativní emocionální zážitky. Je definován napětím mezi tím, co člověka zatěžuje (*stresory*), a zdroji možností tyto zátěže zvládat (*salutory*). Pro diagnostikování stresového stavu existují příslušné nástroje. Ty si všimají řady fyzických i psychických příznaků.

Do stresu se může dostat každý člověk, avšak *burnout* se objevuje jen u lidí, kteří jsou intenzivně zaujati svou prací. Mají vysoké cíle, vysoká očekávání a výkonovou motivaci. Kdo takovouto vysokou motivaci (nadšení) nemá, ten se může dostat do stresu, ne však do stavu *burnout* (vyhoření). Stres se může objevit při nejrůznějších činnostech, avšak *burnout* se obvykle objevuje jen u těch činností, při nichž člověk přichází do osobního styku (jednání) s druhým člověkem – při práci s lidmi. Pravdou je, že stres obvykle přechází do vyhoření, avšak ne každý stresový stav dochází do této fáze celkového vyčerpání. Je-li práce pro určitého člověka smysluplná a překážky jsou zdolatelné, k *burnout* nedochází.

Burnout a deprese

Deprese podobně jako *burnout* patří do souboru negativních emocionálních jevů, jimiž se zabývá psychologie (Křivohlavý, 1997). Podle statistik WHO (*World Health Organisation* – Světová zdravotnická organizace) patří deprese v celosvětovém měřítku k nejčastějším nemocem. Může propuknout u lidí, kteří intenzivně pracují, jako *burnout*. Může však stejně dobře propuknout u lidí, kteří intenzivně nepracují, případně nepracují a nepracovali téměř vůbec. Deprese může být vedlejším příznakem syndromu vyhoření, ale může se vyskytovat i nezávisle na něm. Deprese má často úzký vztah k negativním zážitkům z mládí, což *burnout* nemá. Deprese se dá léčit farmakoterapeuticky, u vyhoření se to dosud nepodařilo. U něj je léčbou hledání smysluplnosti života, tedy kvalitativně odlišná forma terapie (viz logoterapie a existenciální psychoterapie jako hlavní metody terapie *burnout syndromu*). Pravdou však zůstává, že vztahy mezi *burnout* a depresí jsou velice úzké (vyjádřené Pearsonovým korelačním koeficientem dosahují hodnot přibližně 0,40).

Burnout a únava

Únava je dalším negativním psychologickým zážitkem podobným *burnout*. Únava se vyskytuje i při vyhoření. Obecně má však únava užší vztah k fyzické zátěži (tělesné námaze), než tomu je u vyhoření. Z takovéto fyzicky způsobené únavy je možno dostat se odpočinkem (krátkodobou relaxací), což u vyhoření možné není. Únava z fyzického zatížení (např. u sportovců) je často pocíťována kladně (viz prožitky odpočinku po namáhavém cvičení, tréninku či vyhraném závodění), kdežto u vyhoření se jedná o pocit veskrze negativní. Únava z intelektuální práce je často spojována s ra-

dostí z toho, co se nám podařilo vykonat. *Burnout* se ovšem pojí s únavou, která je vždy něčím negativním, tíživým, těžkým nebo bezvýchodným. Tato únava je úzce spojována s pocitem selhání a marnosti.

Burnout a odcizení

Odcizení (*alienation*) patří do skupiny negativních emocionálních zážitků. Co se jím rozumí? Durkheim, který přivedl naši pozornost k tomuto jevu, definoval odcizení jako druh *anomie* (ztráty představ a pocitů normální zákonitosti), k němuž dochází, když lidé zažívají nedostatek nebo ztrátu přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jejich jednání a byly směrodatným měřítkem jejich životních hodnot. Lze to demonstrovat například prací válečných zajatců v týlu fronty. Tam měli tito váleční zajatci vyrábět to, co mělo jejich soukmenovcům škodit, případně dělat práce naprosto nesmyslné – dělat, jen aby se dělalo.

Pravdou je, že pocity odcizení je možno pozorovat i v *burnout syndromu*; tyto příznaky se zde však objevují až v posledním stadiu vyhoření, nikdy ne na začátku tohoto procesu. Na začátku je situace naprosto opačná. *Burnout* se vyskytuje jen u lidí, kteří byli zpočátku prací nadšeni. Odcizení se vyskytuje i u těch, kteří nikdy ničím nadšeni nebyli, jimž moc nešlo o to, co dělali. Odcizení se vyskytuje u lidí, pro které to, co dělali, nebylo smyslem jejich života, „celoživotním cílem“ (ideálem či idolem). U vyhoření je tomu naopak.

Burnout a pesimismus

Stav člověka, který se propadá do stavu vyhoření, připomíná v mnohém pesimistu. I ten se domnívá, že to zlé, čeho se bojí, je nad jeho síly a že to bude trvat nekonečně dlouho. Je u něho však silná představa, že si to vše zavinil on sám, že je tím vinen a že se z toho, do čeho zabředl, nemůže za žádnou cenu dostat.

Jak ukázaly studie profesora M. E. P. Seligmana (1995) a jeho spolupracovníků, pesimismus si člověk nezpůsobuje sám svou aktivitou či pasivitou. Je navozován podmínkami prostředí, jež mu nedávají možnost danou situaci nějakým způsobem řešit a vyřešit (dostat se z problému, do kterého zabředl). U vyhoření je tomu jinak. Tam to je pasivita (opomenutí do ohně neustále přikládat), co k vyhoření vede.

Burnout a existenciální neuróza

Existenciální neuróza je „moderním“ negativním jevem. Maddi ji definuje jako „chronickou neschopnost věřit v důležitost, užitečnost a pravdivost čehokoli, co si člověk jen dovede představit, že by dělat měl, případně že by o to měl mít zájem, natož pak že by se měl pro to angažovat“. Při existenciální neuróze jde o **pocit zplanění života** a naprosto **existenciální beznaděje**. Je to možné přiblížit výrokem spisovatele Camuse: „Viděl jsem mnoho lidí, kteří zemřeli, protože **neměli proč žít**.“ Viktor E. Frankl hovořil v této souvislosti o **ztrátě smysluplnosti života**. Jde o situace ne tak nepodobné tomu, čím se zabývá David Seligmann a co vyjadřuje svým termínem *HH-syndromu* („helplessness and hopelessness“ – „pocit bezmoci a beznaděje“). Yalom hovoří v tomto smyslu jednoznačně o **nesmyslnosti života**.

Pravdou je, že s něčím podobným existenciální neuróze se setkáváme i při vyhoření, ale jen na konci tohoto procesu. Na začátku je naopak mimořádně intenzivní prožitky smysluplnosti života (práce, existence atp.). S pocitem ztráty smyslu života se setkáváme u těch lidí, kteří propadli psychickému vyhoření, až na konci tohoto procesu, když jejich snaha selhala, když překážky byly příliš velké, když okolnosti byly nepředstavitelně nepříznivé, když se jejich úsilí zcela zhroutilo.

Uvedli jsme vztahy *burnout syndromu* k některým jiným negativním psychologickým stavům. Bylo by možné pokračovat a upozornit na úzký vztah vyhoření k nízké pracovní morálce, k nespokojenosti s prací, se sebou samým, se světem, v němž daný člověk žije, i s jeho vlastním životem, s Franklovou **noogenní neurózou** atp. *Burnout* se tak zařazuje do skupiny jevů negativní pověsti, do souboru obecné tísně či všeobecné indispozice, kdy člověku prostě není dobře (*general malaise*).

ČEHO JE BURNOUT OPAKEM?

Naznačili jsme, s čím *burnout* kladně koreluje – k čemu má blízko. Je však možno ptát se i opačně: Čeho je vyhoření opakem? – I tady lze upozornit na některé psychologické jevy.

Burnout jako protipól vrcholových zážitků

Psychologie se nezabývá jen negativními psychologickými jevy, i když je pravdou, že po většinu 20. století byly práce psychologů zaměřeny převážně na studium negativních psychologických jevů. Ke konci století se však v psychologii objevují i studie pozitivních (kladných) psychologických jevů. Jedním z nich je to, co nazýváme „vrcholovým psychickým stavem“ či „zážitkem“ (tzv. *flow*).

Abraham Maslow hovořil o kladných zážitcích například ve spojitosti s uspokojováním vyšších, ba nejvyšších lidských potřeb. Příkladem může být nejvyšší Maslowem definovaná osobní potřeba – tzv. potřeba seberealizace či sebeaktualizace. Když se člověku podaří dělat to, co bylo jeho snem, prožívá mimořádně intenzivní kladný pocit. Ten by bylo možno česky označit nejen termínem „radost“ (viz Mrkvička, Jiří: *Knížka o radosti*), ale například i termínem „závrať z radosti“ či „vrchol blaženosti“ (viz i staročeský termín „blahoslavenství“). V psychologii Michael Mindzentmihajlij pro tento zážitek zavedl termín *flow*. Z vlastní zkušenosti hovořil o pocitech, které měl, když se na vlnách Pacifiku projížděl na prkně a „báječně to šlo“. Možná že takovýto zážitek měl například český horolezec Rakoncaj,

když usínal na vrcholu K2 v Himalájích jako první člověk, který tak vysoko v horách přespal. Na poněkud nižší úrovni zažíváme toto *flow*, když zjišťujeme, že osobnostně a sociálně rosteme a zrajeme, když se nám podaří „překonat sama sebe“ – například v morálně hodnotném činu. Můžeme se domnívat, že **flow je pravým opakem burnout.**

Burnout jako protipól spokojenosti

Řada studií, které zjišťovaly vztah vyhoření k jiným charakteristikám psychického života zkoumaných lidí, došla k závěru, že *burnout* má úzký vztah k pracovní nespokojenosti, k nespokojenosti se sebou samým i k nespokojenosti se světem a s životem. Není tedy příliš riskantní domnívat se, že spokojenost se sebou samým, s vlastním životem, prací i světem je opakem toho, co označujeme termínem *burnout*.

Burnout jako protipól dobrého duševního zdraví

Podobně jako se lékaři zabývají nemocemi, avšak věnují pozornost i jejich opaku – problematice zdraví, i psychologové se zabývají nejen psychopatologií (duševními nemocemi), ale stále intenzivněji studují i otázky zdraví. Příkladem tohoto zájmu může být i existence společnosti *Psychologie zdraví*, která existuje v rámci *Českomoravské psychologické společnosti* (obdobně existuje i celoevropská společnost psychologie zdraví EHPS – *European Health Psychology Society* a celosvětová společnost tohoto zaměření).

V psychologii zdraví je hlavním jevem stav psychického zdraví, který se vyjadřuje termínem *psychic well-being*.

Termín *wellbeing* můžeme česky vyjádřit v užším smyslu výrokem „**je mi duševně dobře**“, v širším smyslu „**je mi celkově dobře**“. Ani zde – podobně jako u *burnout syndromu* – nejde jen o pojem. Existují i nástroje, jimiž se tento stav psychického dobra (*well-being*) měří. Příkladem může být dotazník *GWBQ* (*General Well Being Questionnaire* – „Dotazník celkového stavu duševního zdraví“). Některé studie, které použily tohoto dotazníku (*GWBQ*) a dotazníku *burnout* (*MBI*), naznačily, že představa o vztahu mezi duševním zdravím a jeho opakem – *burnout syndromem* – je opodstatněná. Tento výsledek byl vyjádřen tzv. *Pearsonovým korelačním koeficientem* ($r = -0,4$).

PRŮBĚH PROCESU VYHOŘÍVÁNÍ

Jeden ze způsobů, jak pochopit proces vyhořívání, je sledovat, co vyhoření – totálnímu psychickému vyčerpání – předcházelo. Jak? Například pozorováním lidí v průběhu delšího času před tím, než se u nich objeví *burnout syndrom*. Takových dlouhodobých (*longitudinálních*) systematicky zpracovaných psychologických studií však zatím není mnoho. Psychologové si zde vypomáhají například ptáním se těch, kteří se do stavu emocionálního vyčerpání dostali, co tomu v jejich životě předcházelo. Prací tohoto druhu bylo publikováno mnoho. Poměrně dobře je zmapována tato cesta do totálního vyčerpání psychických energií například u zdravotních sester, učitelů, vedoucích pracovníků, manažerů, podnikatelů, sociálních pracovníků nebo manželů. Zvolme si zde první výše uvedenou skupinu – zdravotní sestry – pro upřesnění (tzv. vhled – *insight*) toho, co se děje dříve, nežli se objeví *vyzrálý burnout syndrom*.

V další části této kapitoly uvádíme v přehledu výroky našich i zahraničních klinických psychologů spolu s výsledky vlastního šetření. Jedná se o odpovědi na otázky typu: Co na vás negativně působilo dříve, než jste se rozhodla opustit svou práci, své povolání zdravotní sestry? nebo Proč jste odešla ze zdravotnictví? atp. Záměrně přitom opomíjíme ryze finanční důvody, které však při vyhořívání hrají též svou důležitou roli.

- „Odešla jsem, neboť jsem na pracovišti zažívala jen a jen pohrdání, ústrk, odmítání, a to jak ze strany vedení, tak od spolupracovnic.“ Poznámka: S. E. Mic-

klerová a S. Rosen zjišťovali důvody odchodu 80 lékařů z oddělení a 57 zdravotních sester ze zaměstnání a zjistili, že nejčastěji uváděným důvodem je pohrdání (tzv. *spurning*). Podobně W. H. Cheuk, K. S. Wpong a S. Rosen ve studii týkající se celkem 79 učitelů zjistili tento moment – *spurning* (pohrdání) – jako jeden z hlavních důvodů předčasného odchodu ze zaměstnání.

- Druhým důvodem, který učitelé uváděli, byl nedostatek podpory se strany vedení (ředitele).
- „Pracovala jsem na JIP (jednotce intenzivní péče). Bylo tam málo zdravotních sester, a tak jsme musely dělat hodně hodin přes čas.“

Poznámka: Tento důvod – nedostatek personálu a nutnost dělat mnoho hodin přes čas – uvedlo 60 % dotázaných zdravotních sester.

- „Jako zdravotní sestra na JIP jsem pracovala s řadou mladých, nezkušených sester. To mne velice vyčerpávalo. Rodina tím trpěla. Všichni mi doma vyčítali, že na ně nemám ani dost času, ani dost trpělivosti. Tak jsem změnila zaměstnání.“
- „Odešla jsem z toho důvodu, že způsob, jak naše oddělení bylo vrchní sestrou vedeno, byl nemožný. Nedostávalo se nám zpětné vazby – jen výtek, kritiky a urážek. Chyběla tam dobrá supervize. Nebyl tam v ničem řád ani pořádek.“
- „Bylo to tisíc maličkostí, které jsem musela dělat, co mě ničilo. Ničilo mě to proto, že jsem díky těmto maličkostem nemohla dělat to, co jsem dělat chtěla.“

Poznámka: Množství drobných úkolů a povinností je tak častou příčinou vyhoření, že se v anglické literatuře pro tyto okolnosti vytvořil zvláštní odborný termín, který

odpovídá našemu lidovému termínu „tisíckrát nic“ – daily hassles („tisíc maličností, které člověka utrápí“).

- „Ztratila jsem iluze, ideály a nadšení. Skutečnost byla diametrálně odlišná od toho, co jsem chtěla dělat a co jsem si představovala, že budu moci dělat. Musela jsem dělat řadu naprosto nesmyslných věcí jen z toho důvodu, že si to někdo vymyslel. Marně jsem se snažila – a snažila jsem se o to dost dlouho – něco změnit. Nepodařilo se to. Když jsem nemohla dělat to, co jsem chtěla, odešla jsem.“
- „Nepodařilo se mi udělat to, co jsem na oddělení udělat (zavést) chtěla. Nesetkala jsem se s podporou ani hlavní sestry, ani sester na oddělení. Všechny lpěly na tom, jak se to odpradáвна dělalo, a nic se nesmělo změnit. Byla tam spousta byrokracie, nesmyslných administrativních postupů a šikanování. Nemělo smysl o něco se tam pokoušet. Tak jsem šla.“

Mnoho důvodů odchodu bylo vyjádřeno jednoduchým způsobem, jednou krátkou větou, ba i jen jediným slovem. Uvedme zde některé z těchto výroků:

- „Vedení bylo příliš nekompetentní (neodborné), diktátorské, tak namyšlené, že se s ním prostě nedalo o ničem mluvit. V takovém prostředí nemělo cenu pracovat.“
- „Pacienti byli příliš nevděční, za nic nepoděkovali a ničeho si nevážili.“
- „Nedostávalo se mi ani sociální opory, ani emocionální podpory; ani od vedení, ani od spolupracovnic. Cítila jsem se tam prostě opuštěná – sama.“
- „Pacienti nedělali to, co dělat měli, aby se uzdravili. Neměli například pít alkohol, a oni ho pili; neměli kouřit, a oni kouřili; nedodržovali dietu; necvičili; nebrali léky

tak, jak měli. Proto jsem došla k závěru, že za této situace nemá cenu se o něco pokoušet.“

- „Vztahy mezi sestrami – spolupracovnicemi – a vztahy s vedením byly takové, že se v tom prostě nedalo dále žít. Nebylo tam žádné kamarádství ani přátelství. **Nebyl tam smysl pro humor.** Mé sebevědomí a má sebeúcta se dostaly na bod mrazu.“
- „Přicházet neustále do styku s nešťastnými lidmi – pacienty a jejich příbuznými –, to bylo na mě moc.“
- „Nebyla jsem přijímána ani vedením, ani spolupracovnicemi, ani pacienty tak, jak jsem si představovala.“
- „Byla jsem neustále mezi dvěma mlýnskými kameny: mezi vrchní sestrou a sestrami na oddělení a pacienty; to bylo na mě moc.“
- „Nikdo se nestaral o to, abychom byly informovány o tom, co vedení zamýšlí a co chce dělat.“
- „Nikomu nešlo o naše další vzdělávání, o náš odborný růst, o zvyšování kvalifikace. **Nechali nás prostě zůstávat.**“
- „Neměla jsem na sebe čas – ani čas si odpočinout, ani něco přečíst.“
- „U nás nebylo jasně řečeno, co kdo má dělat – **byl tam zmatek**, a v tom se nedá žít.“
- „Trápila mě poměrně velmi **nízká společenská prestiž** zdravotní sestry. U nás je každá písařka ‘někdo’, ale zdravotní sestra je prostě jen ‘služka’, na kterou si může každý ‘houknout.’“
- „Nesnesla jsem dívat se na to, jak jsou pacienti plni obav, když je jejich život ohrožen a mají bolesti, ani na to, jak mají jejich příbuzní strach.“
- „Konflikt rolí. Byla jsem na plný úvazek v nemocnici a na plný úvazek doma. A to nešlo dohromady.“
- „Ve škole nám nic neřekli o tom, jak mluvit s umírajícími a s jejich rodinnými příslušníky. Tady v nemocnici

jsem si nevěděla rady – ani s nimi (umírajícími a jejich rodinnými příslušníky), ani sama se sebou. Cítila jsem, že se z toho zblázním, tak jsem raději utekla.“

- „Když jsem viděla, jaké základní, hrubé chyby se dělají na oddělení, nesnesla jsem to. Nic se jim nedalo říci a něco prostě nechápali. Nebo snad to ani pochopit nechtěli?“
- „Lpělo se tam tak rigidně (strnule) na předpisech, nařízeních a příkazech – tak moc, že život prostě musel jít stranou.“
- „Tam, kde se vám **nedostane sebemenšího uznání** (kladného ohodnocení atp.), tam prostě není možno pracovat.“

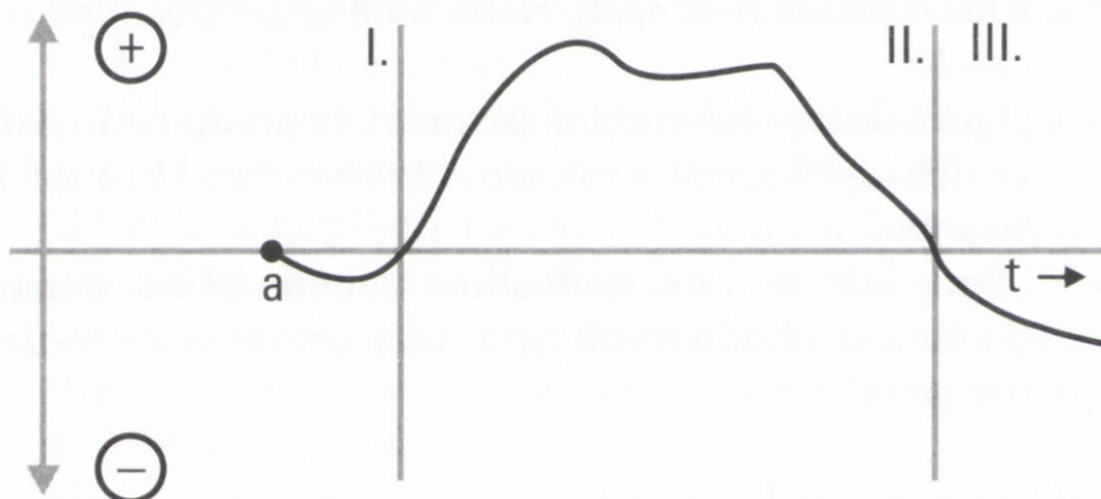
Fáze procesu psychického vyhořívání

Burnout syndrom není osamoceným jevem. Je do určité míry konečným stadiem procesu, který profesor Hans Selye – zakladatel souborného studia stresu – nazval GAS – *General Adaptation Syndrome* („obecný soubor příznaků procesu vyrovnávání se s těžkostmi“). Tento proces zvaný GAS má podle Hanse Selyeho tři fáze:

- I. *fáze* – působení stresoru;
- II. *fáze* – zvýšená rezistence (obranyschopnost organismu);
- III. *fáze* – vyčerpání rezerv sil a obranných možností. Do této fáze stresu se obvykle zařazuje průběh *burnout syndromu*.

Průběh procesu zvaného „stres“ podle Hanse Selyeho

schopnost rezistence



I. – první fáze: působení stresoru (a – podnět typu stresoru, který zasahuje do děje)

II. – druhá fáze: zvýšená rezistence vlivem mobilizace obranných sil organismu

III. – třetí fáze: vyčerpání rezerv, sil, obranných možností

t – plynutí času

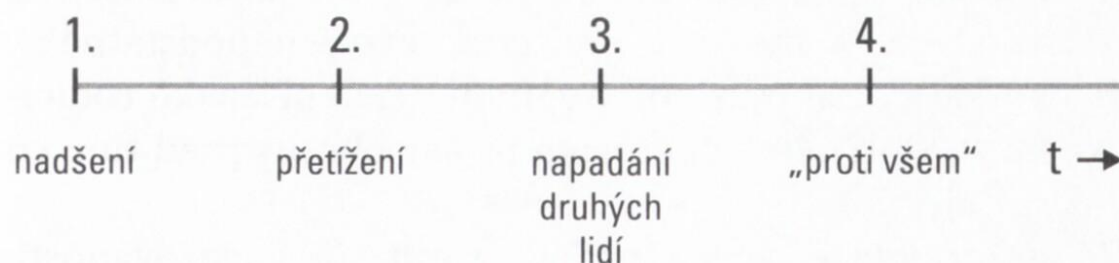
Upozornili jsme již na začátku, že jev zvaný *burnout* – vyhořívání, vyčerpávání psychických sil a nadšení – **není jevem statickým**, jak by se zdálo při pozorování *burnout syndromu*, ale **procesem, tj. dějem**, který má svůj začátek, průběh a výsledný stav. Tento dynamický jev zvaný *burnout* je někdy právě pro tento charakter časového průběhu přirovnáván k lidskému životu. I u něj můžeme pozorovat zrod, průběh a vyvrcholení. Je dokonce možno pozorovat fáze (úseky, oddíly, po sobě následující různé části) tohoto procesu. Tyto fáze lze pozorovat i v průběhu vyhořívání. Zaměřme se nyní na ně.

Nejjednodušší pojetí fází procesu burnout

Počet fází, které psychologové v procesu *burnout* rozlišili, je různý. Začneme s nejjednodušším čtyřfázovým modelem Christiny Maslachové:

- idealistické nadšení a přetěžování,
- emocionální a fyzické vyčerpání,
- dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením,
- terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu a objevení se *burnout syndromu* v celé jeho pestrosti („sesypání se“ a vyhoření všech zdrojů energie).

Fáze procesu burnout



Vyhoření, přesněji vyhořívání je procesem, který probíhá v čase. Ten je na obrázku uveden šipkou s označení t. Uvedeny jsou charakteristiky jednotlivých fází tohoto procesu vyhořívání tak, jak se s nimi setkáváme, když pozorujeme lidi, kteří se postupně dostávají do situace vyhoření.

Obdobné členění stadií procesu *burnout* nacházíme i u Karamana (1994), Burische (1989) a Längleho (1997).

Složitější členění procesu burnout

Autorská trojice Golembiewski, Munzenride a Stevenson zveřejnila v roce 1986 model osmifázového procesu *burnout* – psychického vyhoření. Podobně u Freudembergera (1992) a v přehledu i u Längleho (1997) se setkáváme s vícefázovými modely průběhu procesu *burnout*. Uvedme zde relativně nejčlenitější model, který publikoval ve své knize John W. James (1982). Rozlišuje celkem dvanáct po sobě následujících fází či stadií procesu vyhoření:

1. snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu;
2. snaha udělat vše sám (nedelegovat na nikoho jiného formální pracovní autoritu);
3. zapomínání na sebe a na vlastní osobní potřeby – opomíjení nutné péče o sebe;
4. práce, projekt, plán, návrh, úkol, cíl atp. se stávají tím jediným, oč danému člověku jde;
5. zmatení v hodnotovém žebříčku – neví se, co je zbytné a co je nezbytné (co je podstatné a co je nepodstatné);
6. nutkavé (kompulzivní) popírání všech příznaků rodícího se vnitřního napětí jako projev obrany před tím, co se děje;
7. dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynismu, útěk od všeho a hledání útěchy v alkoholu či drogách, v tabletkách na uklidnění, v přejídání se, hromadění peněz atp.;
8. radikální, pro vnější okolí pozorovatelné změny v chování – nesnášení rad a kritiky, jakéhokoli rozhovoru a společnosti druhých lidí (daný člověk se dostává do osamění a osamocení – sociální izolace);
9. depersonalizace – ztráta kontaktu se sebou samým a s vlastními životními cíli a hodnotami (daný člověk přestává být člověkem v plném slova smyslu);

10. prázdnota – pocity zoufalství ze selhání a dopadu „až na dno“, neutuchající hlad po opravdovém, smysluplném životě (potřeba smysluplnosti života je zoufale neuspokojována, frustrována);
11. stísněnost – deprese, zoufalství z poznání, že nic nefunguje a člověk se ocitá ve smysluprázdném vakuu. „Sebecenění“, „sebehodnocení“ a „sebevážení“ (*self-esteem*) je na nulovém bodě. Zážitek pocitu „nic nejsem“ a „všechno je marnost nad marností“;
12. totální vyčerpání – fyzické, emocionální a mentální, vyplenění všech zásob energie a zdrojů motivace, pocit naprosté nesmyslnosti všeho – i marnosti dalšího žití.

Proces objevování se tří hlavních faktorů

V pojednání o metodě MBI (*Maslach Burnout Inventory* – dotazník psychického vyhoření, který navrhla Maslachová s Jacksonovou) jsme uvedli, že se v něm sledují tři hlavní momenty odkryté faktorovou analýzou:

- EE – emocionální vyčerpání (hlavní faktor *burnout syndromu*),
- DP – depersonalizace (druhý člověk přestává být pro postiženého člověkem v plném slova smyslu),
- PA – snížení pracovního výkonu (efektivity pracovní činnosti).

Autorská dvojice Leiter a Maslachová (1988) naznačila, jak dochází v průběhu vyhořívání k postupnému vynoření se těchto tří složek procesu *burnout syndromu*.

Nejprve se podle tohoto zjištění objevuje EE – emocionální vyčerpání – jako odpověď na mimořádné požadavky

tečné míře, je propad do DP (nizkého pracovního výkonu) děsivý. Proto se může stát, že se někdy objeví PA (snížená výkonnost) již dříve, například zároveň s EE (emocionální vyčerpaností).

Hlubší pohled na průběh propadu do burnout

Současný představitel rakouské školy logoterapie a existenciální psychoterapie – Alfried Längle – zveřejnil v roce 1997 hlubší pohled na průběh procesu psychického vyhořívání. Vidí zde tři fáze, úzce spojené se třemi procesy:

První fází je situace, kdy člověk, který se pro něco cele nadchl, má před sebou určitý cíl. Má pro co žít. Jeho život je smysluplný. Má co dělat, neboť se chce přiblížit cíli, který si vytkl. Pracovní činnost je tedy smysluplná – usnadňuje dosažení cíle (je prostředkem k dosažení cíle). Práce sama – ať jde o výzkum, projektování, stavbu strojů, domů či přístrojů, péči o nemocné, výuku či snahu pomoci sociálně slabým – je **smysluplnou činností** (dotyčný ví, proč je důležité ji dělat).

Ve druhé fázi se z prostředku stává cíl – užitková hodnota. Do hry vstupuje hledisko utilitarismu. Ten, kdo zprvu pracoval, protože měl před sebou určitý ideál (cíle a cílovou motivaci), pracuje nyní proto, že se mu žádoucím stal vedlejší produkt – například peníze, které za práci dostává. Tragédie je v tom, že tento člověk pozvolna přestává dělat to, co chce dělat, protože v tom spatřuje smysl svého života, ale dělá to, protože mu to „něco“ přináší – i když toto „něco“ se neustále vzdaluje od prvotního cíle. Není tím, kým chtěl být a kým by podle původního rozhodnutí i měl být. Vzdor tomu „funguje“ například na místě, kde původně nadšeně pracoval a žil. Dochází k tomu, co se označuje

Alfried Längle říká: „Je to **život bez života** a vlastní život tím ztrácí cenu“ (1997, s. 154). To, co člověku dávalo důvod existence a motivovalo ho tzv. primární existenciální motivací, zde už není. Nadšení pohasíná, oheň začíná pouze doutnat. Ve třetí fázi se i toto doutnání mění v popel.

Třetí fázi nazývá Alfried Längle „**životem v popeli**“. Naznačuje přitom jeho dvě charakteristiky:

a) **ztráta úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů**

Tato ztráta vede k „zvěčnění“ sociálního světa u člověka postiženého *burnout syndromem* – na lidi se dívá jako na věci, na materiál. Necitlivé a necitelné chování, neúcta a nevážení si druhých jako lidí (*disrespekt*), cynismus, ironie a sarkasmus zde nacházejí živnou půdu.

b) **ztráta úcty k vlastnímu životu**

Postižený si přestává vážit vlastního těla a ztrácí úctu (*respekt*) i k vlastnímu přesvědčení, nadšení a k vlastním snahám. Chová se cynicky nejen ke druhým lidem, ale i sám k sobě. Alfried Längle hovoří o životě v *diskordanci* se sebou samým (v jádru slova *diskonkordance* je latinský kořen *cor* – „srdce“; jedná se tedy o to, že daný člověk ztrácí cit a soucítění i se sebou samým). Ničeho si neváží. Nic pro něho nemá opravdovou hodnotu. O nic smysluplného mu nejde. Propadá se do **existenciálního vakuu** – bezesmyslného života. Život se stává pouhým „vegetováním“.

ČÁST DRUHÁ

PŘEDCHÁZENÍ A ZVLÁDÁNÍ PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ

V úvodu této knihy jsme vysvětlovali, co znamená *burnout* česky; dozvěděli jsme se, že se jedná doslova o zcela konkrétní vyhoření. Mluvili jsme o ohni, který hoří a plápolá, pak dohořívá, potom jen doutná a nakonec vyhoří a zbude jen popel. Je-li tomu tak, pak nejlogičtější odpověď na otázku, co dělat, aby náš oheň nevyhasl? je: **Přikládat!** V praxi to znamená to, co dobře vědí skauti – když chceme mít večer na táboře oheň, nestačí jen postavit krásnou hranici, ale je třeba i nanosit dříví do zásoby, abychom mohli na oheň přikládat, když plameny to první dříví stráví.

CO DĚLAT PROTI VYHOŘENÍ - JAK SE MU BRÁNIT?

K vyhoření dochází z nejrůznějších příčin. Bylo by možné domnívat se, že k jeho odstranění postačí jedna jediná „pilulka na dobro“ a vše bude v pořádku. Je to však představa falešná. Vyhoření jako ztráta důvěry ve smysluplnost dění je velice složitý jev, který má svou tělesnou, duševní i duchovní stránku. Domníváme se, že je namístě seznámit se s tím, co jiní před námi už vyzkoušeli a prověřili v tomto boji a co se ukázalo jako dobré a účinné. Proto zde uvedeme několik souborů doporučení, aby bylo zřejmé, jak široká je škála postupů prevence a terapie jevu vyhoření.

A) Co se osvědčilo duchovnímu

Daniel Heczko (2011, s. 12), který sám – jako duchovní – prožil hluboké vyhoření v celé jeho šíři, píše o tom, co mu pomáhalo dostávat se krok za krokem ze stavu vyhoření:

- Nebát se o sobě slyšet pravdu, nechat si poradit od lékařů, řídit se radami přátel i odborníků.
- Věřit raději zjevením v Písmu o životě, naději a Boží lásce než svým negativním pocitům.
- Změnit životosprávu – zdravě jíst, sportovat, odpočívat.
- Počítat s tím, že léčba bude trvat dlouho a že se „propady“ budou vracet.
- Nezůstat se svými myšlenkami sám, ale současně omezit kontakty s lidmi jen na ty „občerstvující“.
- Nic nevyčítat Bohu, nepěstovat sebelítost, ale držet se klíčových biblických zaslíbení.

B) *Rady Maxe Kašparů pro ty, kdo se chtějí vymanit ze spárů vyhoření***

Max Kašparů předkládá celkem šest podnětů pro prevenci jevu vyhoření. Uvádí je pomocí obrazu krychle. Tu chápe jako místnost, uprostřed níž hoří svíčka. Ta je obrazem – symbolem – vzplání našeho nadšení. Jedná se přitom o to, aby oheň této svíčky nezhasl, ale neustále plál. Každá ze šesti stěn této krychle má zároveň svůj význam v prevenci vyhoření:

- přední stěna – **smysl naší existence**, tj. to, co máme před sebou, k čemu směřujeme, co je pro nás cílem a tím i naší nejvyšší hodnotou, co dává našemu životu sílu, energii i naději, co nás motivuje (od latinského *movere* – „pohybovat“);
- zadní stěna – **bezpečný týl**, tj. lidi, kteří stojí za námi, o které se můžeme vždy opřít, kteří nám poskytují ochranu a mají pro nás připravenou záchrannou síť (např. rodina, nadřízení, spolupracovníci);
- stěna po naší levici – **přátelé**, tj. lidé blízcí našemu srdci, s nimiž můžeme hovořit bez obav, nemusíme se bát, že to, co řekneme, bude použito proti nám. Lze tady použít slov: „Bez přátel nejde žít“, což je v harmonii s výrokem ze sociální psychologie: „Člověk, který nemá přátelé, není psychicky zdrav“;
- stěna po naší pravici – **lidé, pro které pracujeme** – pro rodiče jsou jimi děti, pro učitele žáci, pro lékaře pacienti, pro faráře členové jeho sboru a všichni ti, které cestou životem potkává;
- dolní podstava – **vědomí, že jsem člověk nejen na správném, ale také na svém místě**. Max Kašparů (s. 53)

* Max Kašparů v článku, který je nazván „Syndrom vyhoření aneb Tlačenka s cibulí a papírové natáčky“ (2006, s. 46–54). Tento článek je zkrácením kapitoly v knize *Fundamenta psychiatriae pastoralis propter confessorum* (Vienala, Košice 2001).

- zde používá dalšího obrazu – cihla ve stěně domu. Ta musí být na svém místě pevně zasazena, aby se stěna nezbortila a nespadla. Píše: „Důležité je, abychom místu, kam jsme byli položeni, zůstali věrni. Aby se na nás mohly všechny ostatní (cihly) spolehnout“;
- horní podstava – zde čteme: „Nemám na mysli ‚něco, co nás přesahuje‘, ani ‚něco, co je nad námi‘. Myslím tím **toho, který všechno drží pohromadě a všemu dává smysl.**“ Horní podstava je tedy symbolem duchovního života – víry, modlitby, svátostí, lásky, naděje a života v pravdě. A dále čteme: „Ztráta stropu je pro hořící plamen v každém případě největším nebezpečím“ (Max Kašparů, s. 54).

C) Co proti vyhoření doporučuje Venglářová (2011, s. 33–38)

1. být natolik připraven na možnost vyhoření, abych si uvědomoval rizika své práce (kdy výdej mé energie výrazněji převyšuje její zisk). To zahrnuje seznámení se s problematikou vyhoření a s příznaky naznačujícími, že dochází k vyhořívání;
2. mít se rád a pečovat o sebe, přijímat se, vážit si sebe, mít k sobě úctu – jako máme respekt k druhým lidem. Praktikovat to, co vyznáváme ve druhé části „klasické“ křesťanské věty slovy „milovati budeš bližního svého jako sebe samého“;
3. znát hranice svých možností a uvědomovat si, že má vlastní kapacita je omezená a požadavky, které jsou na mne v dané situaci kladeny, ji převyšují – za této situace neváhat a požádat o pomoc někoho jiného;
4. pečovat o vlastní sociální síť (obdobnou té, která v případě nebezpečí pádu zachraňuje v cirkuse provazochodce), budovat ji, dokud je čas, a dělat vše pro růst vzájemné důvěry v přátelském kruhu;

5. mít dobrého (osvíceného) nadřízeného, který má porozumění pro to, co mohu a co dělám, který dovede ocenit to, co udělám dobrého, a nešetří pochvalou; nadřízeného, který se stará nejen o výkon, ale i o podmínky (včetně duševněhygienických), za nichž mají jeho podřízení pracovat. Autorka jde tak daleko, že má odvalu říci zcela jednoznačně: „Pokud to nepůjde, změňte zaměstnavatele“ (s. 35);
6. sebepoznávání a sebehodnocení; o tom říká: „Sebepoznávání je neustálé uvědomování si dobrých vlastností, schopností, nedostatků, ale také vlastních pocitů, a to v každé situaci, v níž se nacházíme“ (s. 35). Teprve na základě sebepoznávání může docházet k správnějšímu sebehodnocení. A to, je-li kladné, zvyšuje sebedůvěru a umožňuje lepší adaptaci v obtížnějších situacích;
7. mít svého supervizora, který mě s postupem času stále lépe poznává a stará se o můj nejen pracovní, ale i osobnostní růst, a nejen to – upozorňuje mě včas na různá nebezpečí, která mi hrozí, a to v dobrém úmyslu: aby mi pomohl;
8. nezapomínat na svůj osobní život, na své soukromí; jedná se o pěstování vlastních zájmů, koníčků a zálib, péči o sebe – tělo, duši i ducha, o to, co děláme s radostí a potěšením. Máme-li rodinu, nesmíme zapomínat, že patříme i jí a že bez ní bychom ani zdaleka nemohli být tím, kým chceme, ba máme být;
9. naučit se přeladovat z pracovního začlenění (myšlenek, emocí i snah) do začlenění v soukromém životě (např. v rodině); umět „vypřáhnout“ z pracovního zatížení a přeladit včas na odpočinek, relaxaci; umět vymanit se z pout únavy a nabrat síl;
10. nezapomínat na tělesný pohyb a pečovat o dobrou tělesnou kondici – pěstovat procházky, turistiku atp.; naučit se odpočívat, když jsme unaveni, a ne až v okamžiku, kdy na to máme čas;

11. nezapomínat na umění změnit se – být v jednání pružný (flexibilní) a při vši nezdolnosti neztvrdnout v jedinou zaběhaných kolejích; umět se adaptovat na změny prostředí a adaptovat si prostředí.

D) Doporučení z bohaté praxe lékařky z hospice

V roce 1995 za velkého počtu účastníků proběhla mezinárodní konference společnosti *Mental Health* („Duševní zdraví“) v Birminghamu v Anglii. Svojí přednáškou zaujala profesorka Sheila Cassidyová, tehdy vedoucí katedry paliativní medicíny. Hovořila o svých zkušenostech z dvanáctileté praxe vedoucí lékařky jednoho z prvních hospiců v Anglii. Řekla mimo jiné, že největší těžkostí práce v hospicích byla péče o psychický a fyzický stav zdravotního personálu, v první řadě zdravotních sester. V osobním rozhovoru po přednášce se autorovi této publikace podařilo získat od paní profesorky Sheily Cassidyové soubor rad, které byly v tomto hospici vypracovány po několikaleté zkušenosti s bojem se syndromem vyhoření a osvědčily se. Toto „desatero rad v boji s nebezpečím psychologického vyčerpání“ je uvedeno níže v českém překladu bez komentáře v naději, že někomu může být pomocí v obdobně těžké situaci, kdy mu hrozí psychické vyhoření.

Péče o pečovatelky – desatero rad v boji s nebezpečím psychologického vyčerpání:

1. Buď k sobě mírná, vlídná a laskavá.
2. Uvědom si, že tvým úkolem je jen pomáhat druhým lidem, a ne je zcela změnit. Změnit můžeš jen sebe sama, a nikdy ne druhého člověka.
3. Najdi si své „útočiště“, kam by ses mohla uchýlit do klidu samoty v případě naléhavé potřeby uklidnění.

4. Druhým lidem – svým spolupracovnícím a spolupracovníkům i vedení – buď oporou, povzbuzením. Neboj se je pochválit, když si to i jen trochu zaslouhují.
5. Uvědom si, že je zcela přirozené se tvářit v tvář bolesti a utrpení, jehož jsme denně svědky, cítit zcela bezbrannou a bezmocnou. Připusť si tuto myšlenku. Být pacientům a jejich příbuzným nablízku a pečovat o ně je někdy důležitější než mnoho jiného.
6. Snaž se změnit způsoby, jak to či ono děláš. Zkus to, co děláš, dělat pokud možno jinak.
7. Zkus poznat, jaký je rozdíl mezi dvěma druhy naříkání: mezi tím, které zhoršuje beztak již těžkou situaci, a tím, které bolest a utrpení tiší.
8. Když jdeš domů z práce, soustřeď se na něco pěkného a dobrého, co se ti podařilo vzdor všemu ten den v práci udělat.
9. Snaž se sebe samotnou neustále povzbuzovat a posilovat. Jak? – Například tím, že nebudeš vykonávat jen ryze technické práce a nic víc, ale že se z vlastní iniciativy (z vlastní vůle, tj. nikým nenucena) někdy pokusíš něco řešit tvořivě, asi tak, jak to dělá výtvarník (např. malíř či architekt).
10. Pravidelně využívej povzbuzujícího vlivu přátelských vztahů v pracovním kolektivu i v jeho vedení jako zdroje sociální opory, jistoty a nadějného směřování života.
11. Ve chvílích přestávek a volna, když přijdeš do styku se svými kolegy a kolegyněmi, se vyhýbej jakémukoli rozhovoru o úředních věcech a o problémech v zaměstnání. Odpočiň si tím, že budete hovořit o věcech netýkajících se vašeho úředního styku.
12. Plánuj si předem chvíle útěku během týdne. Nedovol, aby ti něco či někdo tuto radost překazil.
13. Nauč se říkat raději „rozhodla jsem se“, než „musím“ nebo „mám povinnost“ či „měla bych“. Podobně se nauč říkat raději „nechci“ než „nemohu“. Pomáhá to.

14. Nauč se říkat nejen „ano“, ale i „ne“. Když nikdy neřekneš „ne“, jakou hodnotu má pak asi tvé „ano“?
15. Netečnost a rezervovanost ve vztazích k druhým lidem jsou daleko nebezpečnější a nadělají více zla než připouštění si skutečnosti, že víc, nežli děláš, se již dělat nedá.
16. Raduj se, směj se – často a ráda – a hrej si.*

E) Co nám říká Bible o tom, jak zvládat stav, ve kterém se blížíme vyhoření?

Co se dělo, když vyhořel Eliáš?

O Eliášovi jsme hovořili na začátku této knihy. Připomeňme si zde závěr jeho utrpení: „A sám šel pak pouští asi den cesty. Šel si sednout pod jednu kručinku, přál si smrt a zvolal: ‘Už je toho dost, Hospodine, vezmi si můj život, neboť nejsem lepší než moji otcové!’ Lehl si a pod tou kručinkou usnul. Tu se ho dotkl anděl a řekl mu: **‘Vstaň, jez!’ Vstal, najedl se a napil a šel** v síle toho pokrmu čtyřicet dní a čtyřicet nocí až k Boží hoře Chorebu“ (1 Král 19,4-6.8). Je dobré nepřehlédnout, že se zde jedná nejen o duchovní povzbuzení, ale i o fyzické kroky (vstát, jíst, spát, jít).

Není marné zaposlouchat se do slov biblických textů:

„Jako ptáka mě bez důvodu chytali moji nepřátelé,
můj život zavřeli do jámy, házeli na mě kameny,
mou hlavu zatopily vody.

Řekl jsem: ‘Veta je po mně!’

Z hluboké jámy jsem vzýval tvé jméno, Hospodine.

Slyšel jsi můj hlas,

neodvracej svůj sluch od mých vzdechů!

Ty ses přiblížil v ten den, kdy jsem tě vzýval,

řekl jsi: ‘Neboj se!’“ (Pláč 3,52–57).

* Uvedeno podle anglického originálu Sheily Cassidyové: *Care for the Carers* („Péče o pečovatelky“).

Těm pak, kteří se dostávají do všelijak těžkých situací, Nový zákon připomíná:

„A tak hledejte svou sílu v Pánu, v jeho všemohoucnosti“ (Ef 6,10).

„Ale vy žijete ne podle těla, nýbrž podle Ducha, jestliže ve vás přebývá Duch Boží“ (Řím 8,9).

„Duch nám přichází na pomoc v naší slabosti... Duch se za nás přimlouvá... Víme, že těm, kteří milují Boha, všechno napomáhá k dobrému...“ (Řím 8,26-28).

„Je-li Bůh s námi, kdo proti nám?“ (Řím 8,31).

Velice konkrétním povzbuzením nám může být začtení se do určitých biblických pasáží, například o Jobovi, Daniele nebo do pasáží v Pavlových dopisech, například Kol 3, 12-17, Ef 4,23-32, Ef 6,11-19, Flp 4,4-7, 1 Sol 2,15-24, 1 Tim 6,11-16, 2 Tim 3,12-17, Řím 12,9-21.*

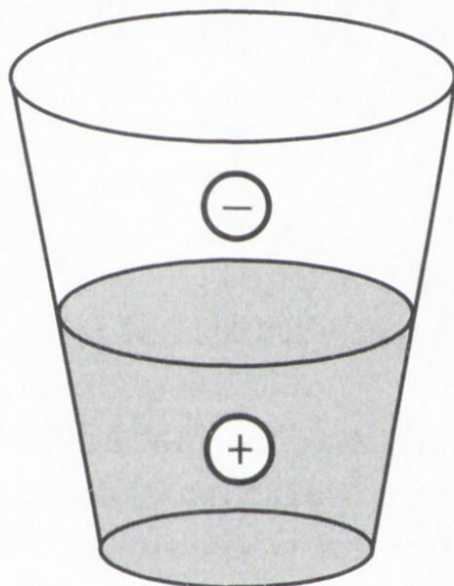
Je dobré promýšlet například Ježíšovo podobenství o vinném kmeni a jeho ratolestech: **„Já jsem vinný kmen, vy jste ratolesti. Kdo zůstává ve mně a já v něm, ten nese mnoho ovoce; neboť beze mne nemůžete dělat nic...“** (Jan 15,5-8).

Je dobré i slyšet a připomínat si biblické zaslíbení:

„A já jsem přesvědčen: ani smrt, ani život, ani andělé, ani knížata, ani nic přítomného, ani nic budoucího, ani moci, ani výška, ani hloubka, a vůbec nic stvořeného nebude nás moci odloučit od Boží lásky v Kristu Ježíši, našem Pánu“ (Řím 8,38).

* Pro ty, kteří hledají pomoc z těchto zdrojů, je určena knížečka J. Křivohlavého *Slova potěšení a povzbuzení*. Česká biblická společnost a Karmelitánské nakladatelství, Praha, 2011.

Vliv zaměření na postoj



Jsme-li v situaci, kdy máme velkou žízeň a vody je málo, pak záleží na tom, jak se postavíme k tomu, když nám někdo dá sklenku vody. Vypijeme jí polovinu a máme dvě možnosti: buď budeme smutní, že je již půlka sklenky nenávratně pryč, nebo se dokážeme radovat, že ještě půl sklenky vody máme. Fyzikálně jsou obě možnosti naprosto stejné, ale z psychologického hlediska je to odlišné. Je lépe žít s pocitem radosti, že ještě něco mám, nežli se utápět v žalu nad tím, co je již nenávratně pryč, a akceptovat – přijmout nezměnitelné.

INTERNÍ INDIVIDUÁLNÍ MOŽNOSTI PREVENCE VYHOŘENÍ

Smysluplnost žití

Z nepřehledné řady studií případů lidí, kteří psychicky vyhořeli, se ukazuje, že otázka uspokojení či neuspokojení tzv. **základní existenciální potřeby** – smysluplnosti bytí – je jedním z hlavních faktorů jak při vzniku, tak při zvládnání jevu *burnout*. Touto základní existenciální potřebou se rozumí prožívání smysluplnosti existence (žití). Prožívání smysluplnosti existence je přitom jevem v jádru subjektivním. Vztahuje se jak k pocitu (představě) smysluplnosti práce, tak k pocitu smysluplnosti života jako celku. Zážitek smysluplnosti práce je přitom dílčím úsekem celkové životní spokojenosti a jednou z nejdůležitějších složek smysluplnosti bytí.

JAK MÁME POROZUMĚT OTÁZCE SMYSLUPLNOSTI?

Fenomén (jev) smysluplnosti je v soudobé psychologii jedním z klíčových jevů, kterým je věnována pozornost. Zasloužilo se o to několik předních badatelů. Můžeme upozornit na práce Viktora Emila Frankla – rakouského lékaře, psychiatra a psychologa, který poukázal (svým dílem i životem) na nutnost počítat v psychologii nejen s přirozenými potřebami a motivačními silami, přirozenými hnacími silami (*drivy*), ale i s motivační silou cílů, k nimž jsme se upnuli,

a smysluplnosti toho, co děláme, oč se snažíme, co si přeje-
me atp. S otázkami smysluplnosti se setkáváme ve všech
psychologických pojetích zabývajících se zvládáním obtíží,
stresů, distresů, depresí, burnout atp. Přední americký
a později izraelský psycholog Aaron Antonovský píše ve své
knize „Odkrývání závoju, zakrývajících tajemství zdraví“
(*Unraveling the Mystery of Health*, 1987, s. 21): „Smyslupl-
nost je centrálním faktorem zvládání životních těžkostí (*co-
ping*)“. Na jiném místě pak v této knize čteme: „Komponent
smysluplnosti v pojetí *coping* se vztahuje k tomu, jak moc
člověk cítí, že jeho život má určitý smysl, že přinejmenším
některé problémy, před které ho život staví, stojí za to, aby
do nich vložil svou energii, aby se jejich řešení cele oddal, aby
je chápal spíše jako výzvy než břemena, bez nichž by se radě-
ji obešel“ (s. 22). Obdobně bychom mohli uvádět výzvy k re-
spektování faktoru smysluplnosti při studiu neústupnosti či
odolnosti (tzv. *hardiness*) v boji s životními těžkostmi u au-
torské trojice Suzanne Kobasa, Salvatore Maddi a Michael
Khan (1982) atp. Jak ale porozumět termínu „smysluplnost“?

STATICKÝ A DYNAMICKÝ VÝZNAM SMYSLUPLNOSTI

Statické pojetí smysluplnosti je vypracováno například
v lingvistice. Ta ukazuje, jak smysl určitého fonému (pří-
padně hlásky) je dán prostředím, v němž se nachází. Napří-
klad smysl hlásky „š“ ve slově „máš“ je dán jejím zařazením
za souborem hlásek „m“ a „á“. Je-li tam hláska jiná (např.
„m“), nabývá slovo poněkud jiného významu (viz slovo
„mám“). Jindy může slovo záměnou jediného písmene do-
stat až diametrálně odlišný význam (viz slovo „mák“). Ob-
dobně je tomu například v grafice a malířství. Tam je vý-
znam určité čáry či barvy dán celkovým prostředím, do
něhož je tato čára nebo barevná skvrna začleněna. V psy-
chologii se tímto jevem zabývá do určité míry tzv. **tvarová**

psychologie (*Gestaltpsychologie*). Ta naznačuje, jak vnímáme celek, a ne jen jednotlivosti. Detaily dostávají přitom svůj smysl jen díky pochopení celku. Nejedná se jen o výtvarné umění, jiným příkladem může být hudba, kde je například smysl určitého tónu dán jeho zařazením do melodie, harmonie, rytmického vzorce.

Dynamické pojetí smysluplnosti je určitým domyšlením toho, co je jádrem statického pojetí. Chceme-li například pochopit, proč určitý chlapec jde o prázdninách určitou cestou, pak si smysl této činnosti ujasníme, když se dozvíme, že jde na výlet a chce navštívit zcela určitý kopec nebo zcela určité děvče. Obdobně můžeme pochopit určitý krok aktivity podnikatele, badatele, učitele atp. jen tehdy, když si objasníme celkovou motivaci daného člověka (úkol, který má, za jakým účelem dělá to, co dělá). Jedná se zde o směřování určité činnosti, o její zaměření k určitému cíli. A je to právě tento cíl, co dává určité činnosti smysl.

Odkaz na motivaci a směřování určité činnosti k cíli vede naši pozornost k dalšímu momentu smysluplnosti. Tou je **účelnost činnosti** (*finalita*). Hovoříme o ní v určitém smyslu jako o kvalitativní odlišnosti, ba dokonce o protikladu příčinnosti (*kauzality*). O příčině hovoříme obvykle v tom smyslu, že něco něčemu předchází. Jedná-li se o směřování lidské činnosti k cíli, je to právě tento cíl – tj. to, co je před námi –, co nás motivuje (uvádí v pohyb); příkladem může být činnost sochaře. Ten má určitou představu sochy, kterou chce vytvořit, dříve než začne se svou prací. A cílem je to proto, že to má pro nás určitou **hodnotu**.

Otázka smysluplnosti tak přechází k problematice hodnot, tj. toho, co pro nás má a co nemá hodnotu. V současném světě se s tímto setkáváme v souvislosti s termínem „**priorita**“. Tímto pojmem vyjadřujeme, čemu dáváme přednost před čím; které hodnoty stojí za to, abychom o ně usilovali; které hodnoty jsou tak cenné, aby dodávaly smysluplnost

našemu životu. Těmito otázkami se zabýváme, když hovoříme o tom, co dělat a co nedělat; když se zamýšlíme nad hodnotou vlastního života; když se zastavíme nad tím, co se týká firemní filozofie; když hovoříme o etice podnikání (Křivohlavý, 1995); o etice a morálce (Sokol, 2010) atp. Patří sem i otázky ideálů, plánů a podnikatelských „snů“ – tzv. „idealismu“ nejen ve filozofii, ale i v každodenním životě. Tímto termínem se v této oblasti rozumí „ke kterým hodnotám, cílům a nadějím se vztahuje naše myšlení a uvažování“ (souhrnně a hlouběji viz Křivohlavý, 2006).

Právě uvedeným se dostáváme do oblasti hodnot, tj. do duchovní oblasti. Touto **duchovní oblastí lze rozumět právě existenci různých cílových hodnot, hierarchii těchto hodnot a směřování naší činnosti k těmto hodnotám** (viz i problém priorit). Bez nadějného řešení těchto otázek se snadno může přihodit, že se náš život stane málo smysluplným, popřípadě se nám vlastní existence bude zdát smysluprázdnou až nesmyslnou a vyhoříme.

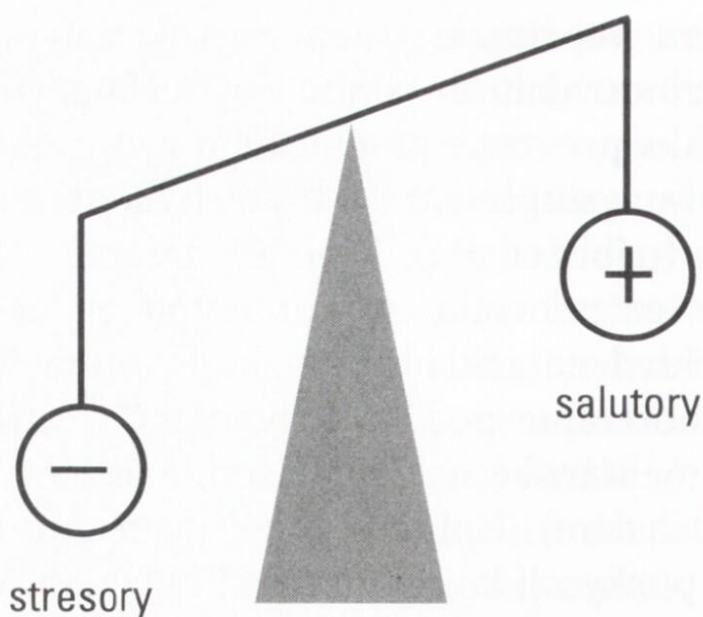
Z hlediska prevence psychického vyčerpání a vyhoření se otázkami smysluplnosti v celé jejich hloubce a šíři zabývá etika a víra (náboženství). V oblasti terapie nastupuje pak logoterapie, existenciální psychoterapie a duchovní péče. Stručný pohled na základní otázky logoterapie a existenciální psychoterapie podává Křivohlavý v knížce *Mít pro co žít* (Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2010, 2. přeprac. vydání). Úplnější vhled do těchto oblastí psychoterapie poskytují knihy Viktora E. Frankla. V případech terapie vyhoření je možno se v otázce smysluplnosti života obrátit na příslušné duchovní (faráře, kazatele, teology) a na logoterapeuticky (existenciálně) orientované psycho-terapeuty.

ÚPRAVA POMĚRU MEZI STRESORY A SALUTORY

Z toho, co bylo uvedeno o vzniku a rozvoji *burnout syndromu*, je zřejmé, že na počátku i při dalším postupu fenoménu *burnout* hraje v životě člověka významnou roli stres – nepoměr *stresorů* (faktorů zatěžujících – stresujících – člověka) a možností těžkou situaci řešit (tzv. *salutorů*). Ideální stav je možno naznačit tak, jak je uvedeno na obrázku na s. 38

Dojde-li k tomu, že zátěž (soubor stresorů) podstatně převažuje možnost salutorů (schopností, dovedností, sil a možností danou situaci řešit), dochází ke *stresu*.

Nevyrovnaná životní situace



Do nežádoucího stavu typu stresu a distresu se dostáváme, jestliže negativní vlivy, které na nás působí, převyšují naše možnosti a schopnosti tyto negativní vlivy zvládat, tedy převažují naše salutory.

Stres pak může přejít v *distres* (neřešitelnou, nadlimitně těžkou stresovou situací).

Co je za takové situace možno dělat?

Odpověď na tuto otázku ukazuje na dvě možnosti:

- A) ubrat na straně stresorů, nebo naopak
- B) přidat na straně salutorů.

Ubráním na straně stresorů se myslí například vzdání se některé nebo některých z aktivit, jež děláme (něco nedělat, přestat něco dělat atp.). Patří sem i delegace autority či pravomoci – tj. nechat část toho, za co neseme odpovědnost, dělat někoho jiného. V případě, že delegování na jiné nelze provést za žádných okolností, zbývá pak ještě možnost „odejít ze hry“ (strategie zvaná *no play strategy* – tzv. „končím“, „nazdar“). Tato možnost může zprvu vypadat jako útěk z boje, může však být v určité situaci lepší než později se objevující totální vyhoření.

Druhá možnost – přidat na straně salutorů (faktorů pomáhajícím nám úspěšně zvládat stres) – může vést k nejrůznějším preventivním aktivitám, například k zájmu o relaxaci a relaxační cvičení (relaxační trénink). Může také vést k seznámení se s problematikou duševního zdraví a možnostmi jeho posilování, jak je například publikuje v řadě knih profesor Libor Míček (1971, 1982 a 1984). Patří sem i posilování vlastní nezdolnosti, o níž se pojednává níže. Co se týká výcviku relaxace, je možné obrátit se na odborné psychoterapeuty, kteří jsou v takových situacích velkou pomocí.

Osobnostní charakteristiky

Tragédie, či výzva? Někteří lidé podléhají stresu a upadají do stavu psychického vyhoření. Upozorňovali jsme na to, že zde mezi lidmi ovšem existují značné rozdíly. Těm chceme nyní věnovat pozornost, protože posilováním těch charakteristik, které umožňují lépe vzdorovat stresu, se snižuje

nebezpečí vyhoření. Jestliže se člověk již blíží stavu vyčerpání všech sil, mohou mu jeho osobnostní charakteristiky být pomocí před vyhořením a úplným zhroucením.

Život obvykle není jen procházka růžovou zahradou. Setkáváme se v něm s překážkami, obtížemi, problémy – těžkostmi všeho druhu. Tváří v tvář těmto obtížím zjišťujeme, že různí lidé se k nim staví odlišně. Na jedné straně se ukazuje, že jsou lidé, kteří danou překážku vidí jako daleko větší, nežli ve skutečnost je. Upadají do stavu obav a strachů, a v důsledku tohoto vidění světa se jim podlamují kolena a chvějí ruce. Není divu, že se tento jejich postoj odráží poté v jejich „boji s drakem“; kolikrát je výsledkem tohoto boje prohra. A toto jejich podlehnutí ospravedlňuje oprávněnost jejich **přebujele negativního vidění překážky** jako něčeho nepřekonatelného (nezvládnutelného).

Na druhé straně jsou lidé, kteří berou překážku (těžkost) na cestě životem jako sportovci (např. lehcí atleti při překážkovém běhu). Dívají se na ni jako na **výzvu**, jako například skokani do výšky. Je jim latkou, kterou je třeba překonat a tím posílit vlastní sebevědomí. Zkusí to, a když se jim to (třeba ne na poprvé) podaří, naplní je to radostí a optimismem. Posílí to jejich sebevědomí a sebehodnocení (*self-esteem*). Život je pro ně „překážkovým během“, kde je pro ně zdolávání těžkostí zajímavou činností, plnou vzrušení. Život sám pak je pln pocitů uspokojení.

Z hlediska výskytu *burnout syndromu* lze nacházet obdobné rozdíly. Na jedné straně jsou nadšenci, kteří se sbírají několik suchých větví, zapálí oheň, radují se z jeho světla a tepla. U ohně si povídají, zpívají a hřejí se. Ohně si přitom moc nevšímají. Ten však pomalu přestává plápolat a uhasíná. Nakonec jen doutná, až uhasne. „Party“ končí a účastníkům běhá zima po zádech. Na druhé straně jsou lidé, kteří si připraví nejen hranici pěkně poskládaného dříví, ale i rezervní zásobu, aby měli co přikládat. U ohně si

těž povídají a zpívají. Mají však smysl pro jeho udržování. Když se jim zdá, že by se mohli dostat do úzkých a rezervní dříví by nestačilo, jdou zásoby doplnit. Od těch prvních se liší tím, že jim oheň předčasně nevyhasíná. Uvedme si nyní osobnostní charakteristiky těchto dvou skupin lidí tak, jak byly v celé řadě různých psychologických studií zkoumány.

AARON ANTONOVSKÝ: NEZDOLNOST

Aarona Antonovského zajímalo, „proč někdo určitou nemoc nedostane“. Toto své zaměření nazval studiem *salutogeneze*, tj. zjišťováním toho, jak se rodí zdraví. Termín *salutogeneze* volil v protikladu ke klasickému medicínskému termínu *patogeneze*, vztahujícímu se k faktorům, jež vedou k nemoci.

Aaron Antonovský se zaměřil nejprve na osoby, které prošly nacistickým koncentračním táborem Osvětim a přežily. Rozdělil si je do dvou skupin. První skupina zvládala životní problémy „na jedničku“, druhá jen „živořila“. V této druhé skupině se lidé moc intenzivně o nic nezajímali. Před překážkou zůstali stát a snadno se vzdávali tváří v tvář obtížím. Aaron Antonovský si všímal nejen tohoto vnějšího, tedy viditelného, chování, ale i vnitřního postoje těchto lidí k životu a jeho problémům. Výsledky své práce shrnul do pojetí nezdolnosti (tzv. SOC – *Sense of Cohesion* – „smysl pro soudržnost/*integritu*“). Toto pojetí SOC pracuje se třemi dimenzemi, v nichž se liší výše uvedené dvě skupiny lidí:

- I. smysluplnost v protikladu k nesmyslnosti činnosti, kterou člověk vykonává;
- II. srozumitelnost v protikladu k nesrozumitelnosti situace, v níž člověk žije;
- III. představa zvládnutelnosti problémů v protikladu k pocitu nezvládnutelnosti problémů, které před daným člověkem stojí.

Pro měření těchto dimenzí postojů navrhl jako nástroj dotazník zvaný *SOC*. Tohoto nástroje použil k měření lidí různých povolání a zaměstnání. Vždy se snažil zjistit, zda lze tímto nástrojem skutečně od sebe odlišit ty lidi, kteří se tváří v tvář potížím tak snadno nevzdají, od těch, kteří poměrně brzy složí ruce v klín. Po zveřejnění úvodních studií (Aaron Antonovský, 1979 a 1987) bylo provedeno velké množství výzkumů, jež v mnohém potvrzovaly správnost tohoto pojetí.

Ukazuje se, že lidé, kteří se přiklánějí ke kladnému pólu výše uvedených tří dimenzí nezdolnosti, zvládají životní těžkosti podstatně lépe a tak snadno nevyhoří. A nejen to – jsou i po fyzické stránce zdravější a mají větší naději, že i nadále budou žít zdravěji. Podívejme se na to, jak vypadají z tohoto hlediska kladné a záporné charakteristiky lidí s ohledem na vzdorování syndromu vyhoření či upadání do něj.

I. smysluplnost

Kladný pól (z hlediska vzdorování stresu a odolnosti vůči vyhoření):

Daný člověk je přesvědčen, že problémy, před které je postaven, stojí za to, aby se jimi zabýval. Je vnitřně motivován k tomu, aby věnoval určitou energii, čas a úsilí řešení úkolů, jež chápe jako smysluplné na cestě k vytčenému cíli, kterému je přitom cele oddán. Problémy, s nimiž se setkává, chápe jako výzvy k aktivitě, na niž se těší. Činnost sama mu působí radost a on ji vykonává rád. Je přesvědčen, že vykonávaná činnost mu dává možnost projevit vlastní iniciativu a tvořivost – podílet se tvořivě na řešení úkolů, které mají určitou kladnou hodnotu. Zároveň se domnívá, že jeho práce je druhými lidmi kladně hodnocena. Dostává se mu totiž podle jeho uvážení přiměřeného sociálního uznání. Má dojem, že může volit jak tempo své práce, tak i směr postupu práce, tj. to, co dělat. Na

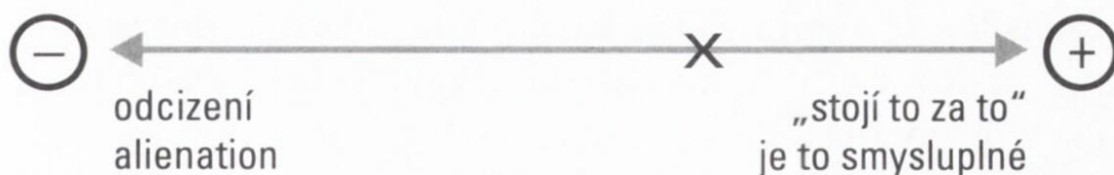
výsledcích jeho práce je znát jeho hrdost na to, co vykonal. Může říci s určitou mírou hrdosti: „toto jsem udělal“ nebo „na tomhle mám určitý – svůj – podíl“. Takový člověk má dojem, že má možnost ovlivňovat chod dění, že s druhými lidmi může spolupracovat a doplňovat svou činností to, co oni dělají.

Záporný pól (z hlediska vzdorování stresu a odolnosti vůči vyhoření):

Tento pól je charakterizován odcizením. Jedná se o citové neangažování se v tom, co daný člověk dělá a čím žije. Dochází zde ke snižování jak kvality, tak i kvantity sociální komunikace, k zeslabení a ochuzování sociálních kontaktů a odumření emocionálních sociálních vztahů. Tato tendence vede k tomu, že daný člověk stojí stranou hlavního proudu dění. Dostává se do sociální izolace. Styk s druhými lidmi je mu obtížný, rád by se mu vyhnul.

Pojetí dvoupolové dimenze smysluplnosti ve smyslu metody SOC naznačuje následující obrázek.

Dimenze smysluplnosti



Něco se nám jeví jako smysluplné, chápeme-li to jako to, co má určitou hodnotu. V jednom extrémním případě se nám může stát, že děláme něco, co v našich očích žádnou cenu nemá. Tehdy dochází k odcizení. Děláme to, co dělat máme, ryze mechanicky – bez nadšení, bez radosti. Opačný extrém, tj. situace, kdy děláme to, o čem se domníváme, že to stojí za to, abychom to dělali, definuje pól smysluplnosti. Ten je pak úzce spojen s radostí z práce i s radostí ze života. Momentální stav leží obvykle někde mezi těmito extrémny. Proto jej vyjadřujeme křížkem.

II. srozumitelnost

Kladný pól (z hlediska vzdorování stresu a odolnosti vůči vyhoření):

Daná osoba nevidí jen určitý velice úzký výsek situace, ale vidí celek – celkový obraz světa a vlastní místo v tomto celku. Obvykle dobře chápe i místo jednotlivých detailů, které spatřuje kolem sebe, v tomto obraze celku. Takové vidění světa dává této osobě možnost chápat dobře funkci a hodnotu jednotlivých věcí i lidí. V tomto obraze světa spatřuje (chápe) určitý řád a pořádek. Přitom existenci tohoto řádu chápe jako něco relativně trvalého, na co se může spolehnout a čemu může důvěřovat. Znamená to, že této osobě celek i detaily dávají kognitivně (rozumově) dobrý smysl. Vše je konzistentní, integrované, jasné a spolehlivé. To však neznamená, že nevidí záporné věci – těžkosti, nemoci, překážky, úmrtí atp. – a problémy, které tyto negativní změny navozují. Vzdor tomu se dané osobě zdá, že budoucnost je možno do značné míry správně očekávat – odhadovat, co asi bude (díky poznání panující zákonitosti). V sociální oblasti jsou vzájemné vztahy mezi lidmi chápány jako spíše přátelské než nepřátelské. Druhé lidi považuje do značné míry za důvěryhodné a solidární. „Pravidla hry“ v sociálním dění jsou známa a dodržována.

Negativní pól (z hlediska zvládnutí stresu a odolnosti k vyhoření):

Daná osoba vidí svět jako mozaiku nesourodých střípků. Vše je chaotické. Zdá se, že v celém dění neexistuje žádný řád či pořádek. Existence „pravidel hry“ je pro tuto osobu iluzorní představou. Nic ve světě není pro tuto osobu spolehlivé, ničemu se nedá věřit. Člověk se v tomto chaosu těžko orientuje (není schopen se v tom vyznat). Celkový obraz světa této osoby představuje nesmírnou složitost (komplexitu) a nepřehlednost, která zabraňuje člověku se

v tom všem orientovat. Do určité míry se jedná o paranoidní představu typu ztráty cesty ve slepé uličce. Lidově řečeno „vše je na levačku“ a zdá se, že to nebude jiné ani v budoucnosti. V sociální oblasti se této osobě zdá komunikace téměř nemožná. Předsudky jsou pro ni samozřejmostí; existují na všech stranách. Jsou nevysvětlitelné, nelogické a nevyvrátitelné. Sociální identifikace – poznání „kdo jsem“ – je za této situace téměř nemožná.

III. zvládnutelnost

Kladný pól (z hlediska zvládání stresu a vzdorování vyhoření):

Základní představou je povědomí o přiměřenosti (*adekvátnosti*) jak vlastních sil a možností, tak možností a sil lidí kolem mě tam, kde se jedná o řešení dané situace. To lze vyjádřit výrokem „zvládneme to“. V povědomí dané osoby je možnost aktualizace potenciálu schopností („mám na to, abych to zvládl“). Důvěřuje v účinnost vlastního zásahu do situací. Jedná se o relativně vysokou kompetenci (schopnost něco řešit) a důvěru v ni. Jedná se o vidění přiměřenosti zdrojů a možností požadavkům situace. V psychologické terminologii jde o vysoký stupeň LOC (*Locus of Control* – „řízení vlastního chování z vlastních/interních zdrojů“).

Záporný pól (z hlediska zvládání stresu a vzdorování vyhoření):

Tento negativní pól je charakterizován dominantní představou nepřiměřenosti zdrojů a možností (sil a schopností) zdolat úkol, před nímž člověk stojí. Jedná se o postoj vyjádřený výrokem: „To se prostě zvládnout nedá“ či „To je nad naše síly“ nebo „To je nad všechny dané možnosti“ atp. Z toho pramení deprese, pocity úzkosti, strachu a obav. Strachu například z toho, že to, co se dělat má, prostě za dané situace vyřešit nepůjde. Tomuto postoji je blízký *HH-syndrom* – „helplessness a hopelessness“ – „syndrom bez-

moci a beznaděje“. Blízký je mu i Rotterův *externí LOC* – představa, že vše je řízené z „centrály mimo mě“.

MARTIN E. P. SELIGMAN:
OPTIMISMUS – PESIMISMUS

Jedna z charakteristik lidí, která je dost široce doložena rozsáhlým souborem studií a o které se stále více mluví, se týká postoje ke světu a výkladu toho, proč se nám stávají věci dobré nebo zlé. Seligman (1990) se svým týmem naznačil, oč jde:

V nepříznivých, špatných, zlých situacích

Pesimisté považují špatnou situaci za katastrofu, za něco, co ničí vše, co dosud vybudovali. Domnívají se, že to zlé bude trvat dlouho, moc dlouho. A kloní se k tomu, že to zlé způsobili až výhradně oni sami.

U optimistů je tomu naopak. Zlou situaci nechápu tak katastroficky, spíše naopak, nepovažují ji za tak moc důležitou věc (viz anglické zvolání *no problem!* – „to není žádný vážný problém“). Počítají s tím, že to zlé nebude moc dlouho trvat, a hledají příčiny toho zlého, co se jim právě děje, spíše v podmínkách prostředí, tj. toho, co leží mimo ně.

V dobrých, příznivých situacích

Pesimisté chápou dobré a pro ně příznivé situace jako trvající jen chvíli. Nepovažují je za moc důležité. To, že je něco kladné, pokládají za souhru okolností, které stojí mimo ně (nechápu to jako výsledek své vlastní aktivity).

Optimisté chápou to dobré, co mohou prožívat, jako něco velkého, jako věc až kolosálního rozsahu. Zároveň se domnívají, že to bude trvat „věčně“. Jsou nakloněni domní-

vat se, že oni sami mají svůj výrazný osobní podíl na tom, že to je dobré (Křivohlavý, 2012).

DAVID C. MCCLELLAND:

ZDRAVÁ A NEZDRAVÁ ORIENTACE NA DOBRÝ VÝKON

David C. McClelland, psycholog působící na William James Hall na Harvardské univerzitě, se celý život zabýval výkonovou motivací. Snažil se poznat, proč a jak jde lidem o to, aby něčeho „pořádného“ dosáhli. V rámci tohoto studia se zajímal též o osobnostní charakteristiky s ohledem na výkonnost (*achievement*), a to například u lidí, kteří v životě něčeho „pořádného“ dosáhli. Ukázalo se, že kladný pól této dimenze vykazuje následující charakteristiky:

- tito lidé riskují přiměřeně – neriskují příliš, nejsou však ani úzkostlivě opatrní;
- tito lidé si nestanovují jen cíle svého snažení, ale zároveň s nimi i nástroje, které by jim pomohly těchto cílů dosáhnout;
- tito lidé se snaží být důsledně informováni o výsledcích své činnosti (mají velký zájem o dobře fungující zpětnou vazbu);
- tito lidé svou práci dopředu plánují a jejich krátkodobé plány dobře zapadají do jejich dlouhodobých plánů;
- tito lidé mají zvláštní subjektivní pojem úspěchu – odlišný od toho pojetí, s nimž se často mezi lidmi setkáváme; úspěch pro ně není cílem, ale vedlejším produktem jejich činnosti.

Ukazuje se, že lidé s touto motivací – kteří berou úspěch jako vedlejší produkt své činnosti, a ne jako cíl svého snažení – jsou poměrně odolnější vůči psychickému vyhoření.

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI: ZAUJETÍ PRO URČITOU VĚC

Americký psycholog maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi upozornil na pozoruhodnou osobnostní charakteristiku, kterou nazval *flow*. Rozumí jí psychický stav člověka, jenž je mimořádně zaujatý pro určitou věc (cíl) a cele se oddává tomu, v co věří. S takovýmto zaujetím se můžeme setkat v různých případech. Takto zaujati cílem mohou být například horolezci, kteří neberou v úvahu nepředstavitelné těžkosti, jež budou na cestě k cíli nuceni překonávat. Takto zaujati cílem mohou být také šachisté, matematici, vědci, umělci, podnikatelé, sportovci, zamilovaní i věřící lidé atp. Hovorově se o těchto lidech říká, že „propadli“ určitému zájmu.

Pravdou je, že momenty typu zážitku *flow* patří k nejšťastnějším vrcholným momentům života. Je možno říci, že jsou protipólem stavů, které zahrnujeme pod pojem *burnout* – psychické vyhoření. Podstatně jiná situace však nastane, když se tento zážitek typu *flow* vytratí. Problematika prevence *burnout* a psychoterapie psychicky vyhořelých se pak týká takto postižených osob v míře mimořádné.

AYALA M. PINESOVÁ: PROMĚNLIVOST PROTI MONOTÓNNOSTI

Americká psycholožka Ayala M. Pinesová, pracující v Berkeley na Kalifornské univerzitě, upozornila mimo jiné na charakteristiku osobnosti, která má k jevu *burnout* úzký vztah.

Všimla si toho, že někteří lidé mají **sklon milovat monotónnost**. Jiní naopak mají rádi změnu (proměnlivost). V řadě studií pak prokazovala, že lidé, kteří mají rádi monotónnost, se propadají do stavu psychického vyhoření častěji než ti, kteří **mají rádi změnu**. Něco asi na staré moudrosti,

jež praví, že „změna je kořením života“, bude. Ukazuje se, že lidé, kteří milují změnu, vidí ostřeji rozdíly a odlišnosti jak v příležitostech, tak v různých řešeních životních situací. Proto vítají nové situace jako výzvu, místo aby se obávali, že jim naruší vypracované stereotypy (zvyky). Tito lidé mají širší spektrum zájmů i širší paletu dovedností. Jsou schopni měnit své jednání a změnit je tváří v tvář výzvě. Není tedy divu, že jsou odolnější vůči psychickému vyhoření, jak Ayla M. Pinesová prokázala svými studiemi.

Závěr kapitoly

Je pravda, že různí lidé jsou vybaveni odlišnými osobnostními charakteristikami v boji se syndromem psychického vyhoření. Patří sem to, co bylo označeno termíny jako nezdolnost, tvrdost, nepoddajnost, optimismus či pesimismus, zaujatost, schopnost vidět možnost změn a vítat tuto možnost atp. Patří sem i typ chování A podle Friedmanna a Rosenmana. A patří sem i zdravá výkonová motivace s charakteristikou **chápání úspěchu jako vedlejšího produktu, a ne cíle snažení** (Viktor E. Frankl).

Vzdor tomu, že byly prokázány rozdíly mezi lidmi z hlediska snadnosti propadnutí se do stavu psychického vyhoření, existují situace, které jsou tak těžké, že se do tohoto stavu může propadnout téměř každý. Proto není marné věnovat v rámci prevence a psychoterapie pozornost nejen osobnostním charakteristikám, ale i životním a pracovním podmínkám, jež nás zatěžují a vedou do psychického vyhoření.

EXTERNÍ VLIVY V PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ

Sociální opora

„Sociální faktory hrají prvořadě důležitou roli jak v souboru příčin, tak i v souboru terapeutických faktorů vyhoření.“

Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson

Člověk jako individuum a jako sociální bytost

Díky filozofii a její speciální problematice člověka – tzv. filozofické antropologii – jsme zvyklí hovořit o člověku v jednotném čísle. Vzdor tomu – ať chceme, nebo nechceme – zůstává faktem, že člověk není na světě sám. Je téměř neustále uprostřed druhých lidí. John Donne, anglický básník žijící v 16. století, píše: „Žádný člověk není ostrov – sám samojediný. Každý z nás je obyvatelem kontinentu, kde je mnoho lidí.“ Přitom existuje mezi lidmi vzájemná vázanost a návaznost. Nejedná se zde o náhodný shluk lidí, ale o organické předivo vzájemných vztahů. Pro tuto vzájemnou odkázanost jednoho na druhého je třeba určité ohleduplnosti. I tento ohled na druhé patří k definici člověka.

SOCIÁLNÍ SKUPINA

Termín *sociální* v nadpisu této kapitoly je odvozen z latinského *socius* – doslova „druh“, „ten druhý“, případně až „přítel“, tj. kamarád. *Sociální* tedy původně znamenalo „tý-

kající se mě a tebe“. Obvykle nemáme v tomto případě na mysli jen dvojici lidí, ale malou skupinu lidí. Když sociální psychologie hovoří o malé skupině, myslí tím asi dvanáct lidí. Sledujeme-li vzájemné vztahy mezi lidmi a vnitřní poměry v této skupině, hovoříme o sociální skupině jako o sociálním systému. Hovoříme-li o jednotlivcích v této skupině, používáme termínu *členové sociální skupiny*. S těmito termíny se setkáme v dalším textu.

SOCIÁLNÍ SÍŤ

Člověk se sice rodí jako jedinec (*individuum*), avšak prakticky vždy jako člen malé skupiny – rodiny. Tato pokrevní malá skupina může zahrnovat nejen dítě a rodiče, jak tomu je v tzv. sociální minirodině, ale i širší okruh příbuzných (sourozence, prarodiče aj.). Tak se člověk rodí do společenské skupiny, vyrůstá v sociální skupině mezi kamarády, spolužáky, přáteli a později mezi spolupracovníky atp. Toto společenství druhých lidí určitým způsobem spolu spjatých vytváří tzv. sociální síť. Takovouto sociální síť může být nejen rodina, třída, kolektiv učitelů na určité škole, pracovní či sportovní tým, ale i společenství sousedů, přátel ze zájmové skupiny (kulturní, náboženské). Sociální síť slouží jako významná pomoc jak v boji se stresem, tak při prevenci emocionálního vyhoření.

Termín „síť“ známe z jiné oblasti, než je psychologie. O síti hovoříme například v cirkuse či varieté, tedy tam, kde se chodíme dívat na provazochodce. Ti se při svém vystoupení dostávají do velice nebezpečných situací. Musejí počítat s možností nehody a pádu do „propasti“. Aby nenašlo to nejhorší, k čemu by při tom mohlo dojít, instalují provazovou záchrannou síť. V tomto smyslu poskytuje síť provazolezci určitou možnost záchrany či opory v případě nehody, nouze, těžkostí a potřeby (v stresové a distresové

situaci). Tento význam přenesený na sociální síť naznačuje vlastní funkci skupiny přátel, o kterou nám v prevenci a terapii negativních jevů typu *stresu*, *distresu* a *syndromu vyhoření* jde.

Naznačili jsme jednu stránku sociální sítě – její možnosti **pomoci člověku v nouzi**. Na druhé straně však musíme upozornit na druhou stránku. Je třeba vidět nejen to, co člověk od malé skupiny může dostávat (dostat), ale i to, čím do života této malé skupiny musí přispívat (přispět). Máme-li tuto druhou stránku věci na mysli (sociální aktivitu jednotlivce), pak hovoříme o **tvorbě dobrých vzájemných vztahů, o sociální komunikaci a sociální interakci, o podpůrných rolích a účasti na skupinovém životě** i o osobních příspěvcích jednotlivce tomuto sociálnímu životu.

Sociální síť a vyhoření

Tuto kapitolu jsme uvedli citátem autorské dvojice Ayaly Pinesové a Elliota Aronsona. Předložme zde ještě jednu myšlenku z jejich výzkumné práce: „Ukazuje se, že čím lepší vztahy daný člověk k druhým lidem má, tím má i relativně nižší úroveň psychického vyhoření. Lidé, kteří připisují druhým poměrně vyšší hodnotu než věcem, si více váží sociální opory a vytvářejí kolem sebe podpůrnou sociální síť přátelských vztahů. Čím více se určitému člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků syndromu burnout je u něho možno zjistit.“

Termín *sociální opora* definuje jeden z předních amerických profesorů psychiatrie (Gerald Caplan; studiu této funkce v lidském soužití věnoval značnou část svého života) jako „trvajících mezilidských spojení a vztahy daného člověka na lidi ve skupině, na které se tento člověk může spolehnout a kteří mu mohou poskytnout emocionální podporu, asistenci a potřebné zdroje ve chvílích, kdy je potřebuje. Tito li-

dé mu poskytují i zpětnou vazbu. Spolu s ním sdílejí i určité stejné hodnoty a společenské normy“.

O co se při sociální opoře jedná, lze vyjádřit konkrétněji. Sociální oporou, kterou malá skupina osob danému člověku poskytuje ve chvílích jeho těžkostí a životních krizí, se rozumí v první řadě sociální kontakt, neopuštění postiženého v jeho těžké situaci, tzv. *bytí s ním*. Rozumí se jí i ochota naslouchat mu a vyslechnout jeho nářky, stížnosti a problémy, tedy *sdílet* spolu s ním jeho rozbouřené emoce (být k němu empatický), neodsuzovat ho – ani kdyby byl v těžké situaci, na jejímž vzniku má určitý podíl. Rozumí se jí i materiální a finanční pomoc v případě potřeby. Tím, že daná malá skupina lidí podpírá daného člověka v nouzi, tj. je mu sociální oporou, pomáhá do určité míry i sama sobě. Seznamuje se s možnými životními problémy. Mobilizuje své síly. Učí se spolu s ním řešit těžké situace (životní problémy) a připravuje se tak na řešení obdobných problémů ve vlastním životě (viz např. zpracovávání zkušeností v nemocnicích lékaři a zdravotními sestrami i návštěvami nemocných).

Sidney Cobb definoval sociální oporu jako „sdělení určené danému člověku, které ho vede k tomu, že pak věří, že **má o něj někdo zájem, že se někdo o něho stará, že si ho někdo váží** (cení a hodnotí ho kladně vzdor všemu, co bylo), a že tak on patří do sítě lidí, mezi nimiž panuje určitá sociální komunikace a vzájemnost pomoci“. Sidney Cobb je lékař a zajímal se mimo jiné o vliv kvality sociální opory na průběh léčby svých pacientů. Zároveň zjistil (ve shodě s řadou jiných lékařů a obdobných výzkumných prací), že dobrá kvalita sociální opory se projevuje urychlením procesu uzdravování pacientů, snížením potřeby léků v průběhu léčby a lepším celkovým zdravotním stavem pacientů.

Vše, co jsme zde o sociální opoře uvedli, naznačuje **ochranný a záchranný charakter dobré sociální sítě**. Tento charakter má dobrá sociální síť v průběhu celého

života člověka – od narození do smrti –, i když se složení sociální sítě v průběhu života mění. Ukazuje se, že v určité fázi života může být daný člověk členem ne jen jedné sociální sítě, ale dokonce zároveň i několika různých, na sobě nezávislých sociálních skupin, jež mu v případě těžké životní situace mohou nezávisle na sobě (nebo i v souhře) poskytovat sociální oporu. Sociální a klinická psychologie hovoří o těchto faktorech jako o tzv. *náraznících*, tj. brzdících silách, které tlumí prudké nárazy nepříznivých vlivů na daného člověka. Členové malé podpůrné skupiny mu pomáhají udržovat, nebo dokonce i zlepšovat jeho fyzický, emocionální a mentální (případně i duchovní) stav – tzv. *well-being* („stav, kdy je člověku dobře“).

Řada studií prokázala, že sociální opora je mimořádně důležitým faktorem jak při prevenci stresů, distresů a psychického vyhoření, tak při zvládání těchto negativních jevů a terapii. Věnujeme tedy následně sociální opoře více pozornosti. Činíme tak i proto, že v tvorbě sociálních sítí a poskytování sociální opory máme u nás stále značné mezery. Tomuto stavu a jeho zlepšení je možno do určité míry pomoci i tím, že se seznámíme s výsledky studií, které tento kladný vliv sociální opory prokázaly.

Výzkum vlivu sociální opory na lidi blížíící se psychickému vyhoření

Představa, že sociální opora má kladný tlumivý vliv na rozvoj procesu psychického vyhoření, může být jen nezávaznou domněnkou. Aby jí bylo možno věřit, je třeba tuto hypotézu potvrdit – prokázat její platnost. Jeden z takovýchto důkazů platnosti tohoto vztahu podala výše jmenovaná dvojice autorů – Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson. Soustředili svou pozornost na 80 osob (35 mužů a 45 žen). Zjišťovali u nich na jedné straně stupeň rozvinutí psychického

vyhoření, pomocí metodiky MB. Na druhé straně v rozhovorech s nimi a pomocí dotazníku SSQ (*Social Support Questionnaire* – „Dotazník sociální opory“) zjišťovali, jak se dívají na přítomnost sociální opory ve vlastním životě, jak si jí cení a jak silnou se tato sociální opora v jejich životě ukázala ve chvílích potřeby.

Výsledky této práce prokázaly, že všichni dotázaní si sociální opory jako takové váží. Přitom se ukázalo, že lidé si účinné sociální opory váží tím více, čím více jsou emocionálně ohroženi, čím více se propadají do stavu celkového vyčerpání.

Celkový výsledek této studie byl jednoznačný – **lidé, kteří mají ve svém životě silnou sociální oporu, mají relativně nejméně příznaků psychického vyhoření.**

Při rozboru výsledků – číselných hodnot údajů o sociální opoře a *burnout syndromu* – se ukázalo, že hodnocení stupně potřeby sociální opory vždy přesahovalo míru její dosažitelnosti. To znamená, že potřeba „nasyčení“ života dobrou sociální oporou je obecně mezi lidmi vždy neuspokojena, že *nikdy není dost sociální opory*. Zvláště citelný je její nedostatek, když se člověk dostává do stresu, distresu či do stavu psychického vyčerpání.

V jiné studii zjišťovala výše uvedená autorská dvojice v souvislosti s postojem k sociální opoře i zaměřenost motivace zkoumaných lidí. Ti byli dotazováni na to, jak si představují hlavní zaměření svého zájmu – seberealizaci. Měli možnost volit mezi dvěma směry: buď zaměření na práci s lidmi, jak je tomu u učitelů, lékařů atp., nebo na práci s materiálem, jak je tomu u truhlářů, mechaniků, elektrotechniků atp.

Výsledky této studie ukázaly, že ti lidé, kteří by raději než s neživým materiálem pracovali s lidmi, případně s lidmi již skutečně pracují, si více váží sociální opory než lidé z druhé skupiny, kteří mají raději práci s neživým materiá-

lem než s lidmi. Tak tomu však bylo jen u lidí s nízkou úrovní vyhoření. Ti lidé, kteří se propadali do stavu psychického vyčerpání, si vážili sociální opory podstatně více, ačkoli jejich životní zaměření bylo na práci s neživým materiálem. Právě uvedené výsledky naznačují, že lidé, kteří si zprvu sociální opory moc neváží, se jí naučí vážit, cenit si ji a kladně ji hodnotit, když se dostanou do těžké osobní situace.

Jakou funkci má sociální opora v rámci procesu psychického vyhoření?

Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson zjišťovali též funkci sociální opory v případech, kdy lidé bojovali s nebezpečím propadu do stavu vyhoření. Psychologové zároveň řešili odpověď na otázku, která z těchto funkcí sociální opory je považována za nedůležitější. Sestavili seznam funkcí sociální opory a předložili jej velkému počtu osob. Žádali je, aby jednotlivé funkce sociální opory oznámkovali podle toho, jak tu či onu funkci sociální opory považují za důležitou (známkou od 1 jako nejméně důležitou po 7 jako nejdůležitější).

Výsledky této studie ukázaly, že nejvýše hodnoceno je *naslouchání* (dostala v průměru 6,2 bodu). Na druhém místě byla *funkce emocionální opory* (empatie) s 6,0 body. Zároveň bylo zjištěno, že hodnocení jednotlivých funkcí sociální opory je tím vyšší, čím vyšší míru příznaků *burnout syndromu* účastníci výzkumu mají. To znamená, že si *všech funkcí sociální opory váží lidé tím více, čím více jsou ohroženi emocionálním vyhořením*.

Ukázalo se také, že všechny funkce sociální opory byly kladně hodnoceny, tj. považovány za důležité v rámci prevence emocionálního vyhoření.

Překážky zrodu dobré sociální opory

Cary Cherniss, profesor psychologie na Michiganské státní univerzitě v USA, upozorňuje na šest různých překážek vytváření účinné formy sociální opory v organizacích, které pracují s lidmi (jak je tomu např. ve zdravotnictví, školství, sociální péči, vedení firem a organizací):

1. Sociální opora se obtížně vytváří, když ti, kteří druhým lidem pomáhají, zaujmají různá stanoviska, postoje, názory (**mají různá pojetí, různé plány**) atp. Jako příklad uvádí Cary Cherniss psychiatrické pracoviště, kde je zaměstnáno několik psychoterapeutů, kteří se přiklánějí k různým školám psychoterapie; jedni se hlásí k psychoanalýze, jiní k behaviorální psychoterapii, další k logoterapii a existenciální psychoterapii atp.
2. Sociální opora se obtížně vytváří, když je v pracovním týmu výraznější míra nepřátelského soupeření, tj. **jedná-ní typu „kdo s koho“** s cílem „já jsem vítěz a ty poražený“ nebo „já jsem více (silnější, chytřejší, hezčí, zkušenější atp.) než ty“. Může se dít v případě, kdy stojí mladí proti starším, domácí proti „přivandrovalcům“, muži proti ženám atp. Soupeřit mezi sebou, bojovat či válčit mohou například o to, kdo dostane lepší plán, program, grant, komu se dostane ze strany vedení výraznějších výhod, pozorností, odměn a pochval, vyjádřeného uznání atp.
3. Sociální opora se obtížně vytváří, když se dobrá sociální interakce nemůže plně rozvinout. Je tomu tak např. tam, kde spolupracovníci pracují daleko od sebe a **mají malý osobní kontakt** (moc často se nemohou stýkat); kde jsou spolupracovníci přetěžováni úkoly; nestačí dělat vše, co je jim přikazováno (berou si práci i domů, aby ji včas dokončili, jsou nuceni často pracovat přesčas, aby vše stihli v termínu), a z toho důvodu se spolu moc neseťkávají.

4. **Mimopracovní zájmy** lidí zaměstnaných v dané organizaci, firmě či na úřadě mohou odčerpávat některým pracovníkům takové množství energie, že jim z ní na prohlubování mezilidských vztahů v zaměstnání již téměř nic nezůstává. Není totiž možno žít společensky (sociálně) naplno v několika oblastech.
5. Společenské normy sociální interakce a komunikace mohou ztížit rozvoj zdravých sociálních sítí a účelné sociální opory. Máme na mysli například **společenské tabu** zakazující styk lidí z různých společenských vrstev, z různých oddělení, profesí, různé úrovně vzdělání nebo různého sociálního postavení.
6. **Vyšší míra fluktuace**, s níž se setkáváme v organizacích a podnicích, kde se jedná o intenzivní styk s lidmi, brání rozvinutí zdravých sociálních sítí a tím i sociální opory. Malé skupiny mají malou soudržnost (malou interní kohezi), lidé se v nich často mění, známější spolupracovníci odcházejí a neznámí přicházejí. Než se stačí lépe poznat, odcházejí. V takovémto zaměstnání se už předem počítá s tím, že v něm člověk dlouho nezůstane (že se v něm moc neohřeje), a že se tedy nevyplatí investovat do navazování sociálních kontaktů mnoho času ani energie, tj. navazovat přátelské vztahy, které jsou pro dobrou sociální oporu podmínkou *sine qua non* („bez níž nelze“).

Jak se bránit těmto překážkám?

Jedna rada, která se začala ve světě již realizovat, nabádá například vedoucí pracovníky a manažery nejvyšších stupňů, aby se začali scházet v zájmových sdruženích či jakýchsi „klubech stejně postižených lidí“. Takováto setkání lidí s obdobnými těžkostmi, stojících v čele společností, jež si nekonkurují ani spolu nekooperují, se mohou stát prostředím, v němž dochází ke sdílení obdobných problémů, zážitků, radostí i těžkostí.

Dobré vztahy mezi lidmi

Z toho, co bylo o psychickém vyčerpání řečeno, již víme, že *burnout* má velice blízko k nespokojenosti. Všechny známé výzkumy pramenů pracovní nespokojenosti však ukazují, že to jsou vzájemné vztahy mezi lidmi při práci, co nevýrazněji ovlivňuje pracovní spokojenost a nespokojenost. Není proto divu, že zjišťujeme, že *to jsou dobré vztahy mezi lidmi – doma i na pracovišti – , co pomáhá brzdit pád do spárů vyhoření (co působí kladně v prevenci burnout syndromu)*. Otázkou ovšem je, co rozumíme dobrými vztahy mezi lidmi, jak je definujeme a jak je zajišťujeme. Následující tabulka naznačuje, jak vypadá pokus o definování dobrých a špatných vztahů mezi lidmi.

Dobré vztahy mezi lidmi

jeden druhému naslouchá

jeden druhému je dobrým sociálním zrcadlem

jeden druhému projevuje uznání

jeden druhého povzbuzuje

jeden soucítí empaticky s druhým

jeden druhému poskytuje emocionální vzpruhu

jeden druhému pomáhá při prověřování stavu světa

jeden s druhým si práci rozdělují

jeden s druhým autenticky (přátelsky) spolupracuje

jeden poskytuje druhému nezištnou pomoc

Špatné vztahy mezi lidmi

jeden druhému nenaslouchá

jeden druhému není dobrým sociálním zrcadlem

jeden druhému neprojevuje uznání

jeden druhého nepovzbuzuje

jeden s druhým empaticky nesoucítí

jeden druhému neposkytuje emocionální vzpruhu

jeden druhému nepomáhá při prověřování stavu světa

jeden dělá vše a druhý nemá co dělat

jeden s druhým (nepřátelsky) soupeří

jeden druhému je ochoten poskytnout jen velice zištnou pomoc (typu „něco za něco“ a „něco na tom vydělat“)

O dobrých a špatných vztazích mezi lidmi je možno hovořit i jinak. Lze sledovat výskyt určitých příznaků či bolestí v sociální interakci (jednání člověka s člověkem). Takovými příznaky špatných mezilidských vztahů mohou být **nepřátelské, hostilní až agresivní projevy**, ponižování (*devalvace*), projevy zneužití moci, násilnosti (ve fyzické – *brachiální* – formě), urážky, nefér způsoby jednání, nespravedlnost v jednání, povýšenost, projevy důvěry a nedůvěry, vztah slibů a jejich dodržování (tzv. uvěřitelnost slibů), hádky, konflikty, krize, katastrofy (např. při rozpadu manželství, defraudacích, vyhlášení konkurzu – bankrotu) atp.

O dobrých a špatných vztazích mezi lidmi je možno hovořit ještě jinak. Lze považovat vztahy přátelské (*autentické*) spolupráce za stav dobrých vzájemných vztahů a vztahy nepřátelského (*hostilního*) soupeření za stav špatných vzájemných vztahů (viz podrobnější studie Křivohlavý, 1988). Je-li tomu tak, obdržíme dále uvedené „zrcadlo“ postojů a činů (jednání) lidí v situacích dobrých a špatných mezilidských vztahů.

Co charakterizuje dobré mezilidské vztahy?

Na dobré vztahy mezi lidmi je možno se dívat „brýlemi spolupráce“ a všimnout si přitom čtyř různých aspektů:

- A) jak já vidím tebe a ty mě;
- B) můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně;
- C) naše vzájemná komunikace – jak spolu mluvíme;
- D) jak se díváme na situaci, v níž se společně nacházíme.

Následující informace získané pozorováním lidí, kteří spolu dobře vycházejí, mají se rádi a spolupracují (kooperují), je možno využít dvojím způsobem. Lze je vidět tak, jak například lékař spatřuje příznaky nemoci u pacienta (když

to, co má být, chybí a naznačuje tak nedostatek dobrých vztahů). Jiný způsob pohledu na tyto příznaky dobrých vztahů mezi lidmi je ten, že nám naznačují, co bychom měli dělat, aby se náš vzájemný vztah zlepšil.

Pro označení „ty“ volíme termín „partner“, abychom nemuseli neustále opakovat, že může jít o přítele či přítelkyni, manželku či manžela, spolupracovníka či spolupracovnici, kamaráda či kamarádku atp.

Uvádíme jen ty charakteristiky, které jsou příznačné pro dobré vztahy mezi lidmi. Negativní charakteristiky je přitom možno vyvodit z neexistence uváděného.

A) Jak já vidím tebe a ty mě, když jsou mezi námi dobré vztahy a my navzájem spolupracujeme:

- mám dojem, že partner vidí situaci, v níž se nacházíme, nejen ze své vlastní strany, ale i tak, jak asi vypadá viděna mnou – a chápe, jak mi asi je;
- mám dojem, že partner vidí nejen své vlastní potíže a těžkosti, ale i ty, které mám já v této situaci;
- mám dojem, že partner vidí v dané situaci oprávněnost nejen svých vlastních požadavků, ale i těch mých;
- mám dojem, že partner si je vědom nejen svých vlastních problémů, ale dovede si představit i mé problémy a bere je v úvahu;
- mám dojem, že partner hledá řešení vyhovující nejen jemu, ale i mně;
- mám dojem, že se partner snaží mírnit konflikty, které v této situaci při střetu zájmů nutně vznikají;
- mám dojem, že se partner nesnaží přeceňovat svou sílu a moc i výhodnost své pozice;
- mám dojem, že se partner nesnaží podceňovat mou sílu a moc i mou pozici;
- mám dojem, že partner nejásá nad mými malými ústupky, jako by snad šlo o jeho velké vítězství, ale chápe je

jako projev dobré vůle z mé strany při řešení situace, v níž jsme se ocitli.

B) Můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně – jak tomu je při dobrých mezilidských vztazích:

- mám dojem, že se můj partner chová důvěryhodně, a mohu mu tedy plně důvěřovat;
- mám dojem, že mě partner nepodezírá z nedůvěryhodnosti, ale považuje mě za důvěryhodného člověka;
- mám dojem, že se mi partner snaží pomoci, jak jen může, a to zvláště tehdy, ocitnu-li v těžké situaci;
- mám dojem, že se partner nesnaží těžit z mých potíží a využívat je ve svůj prospěch;
- mám dojem, že partnerovi nejde jen o jeho vlastní prospěch či zisk, ale že se snaží jednat tak, abych si i já přišel na své a měl se dobře, tj. aby i na mě něco zbylo.

C) Naše vzájemná komunikace – jak spolu mluvíme, když jsou mezi námi dobré vzájemné vztahy:

- mám dojem, že partner má zájem na tom, abychom byli spolu v kontaktu, a že projevuje zájem o dobrou vzájemnou komunikaci (o osobní rozhovory);
- mám dojem, že partner vyhledává příležitosti k rozhovoru se mnou a že se mu jedná o víc než jen o plané popovídání si, ačkoli i to má pro nás svůj význam;
- mám dojem, že mi partner poskytuje potřebné množství informací, a to včas a takovou formou, že mohu být a jsem dobře informován;
- mám dojem, že partner přede mnou nic neskrývá a nezatajuje, nemaskuje a nepřikrašluje;
- mám dojem, že kvalita informací, které od partnera dostávám, je dobrá;
- mám dojem, že se partner nesnaží získat ode mě informace jinou (nefér) cestou, například špehováním, do-

tazy u druhých lidí na mě, ale že se mě vždy otevřeně zeptá na to, co se chce dozvědět;

- mám dojem, že mi partner věří, když mu řeknu, že nevím, skutečně nevím a neskrývám před ním nic;
- mám dojem, že partner nikdy nejedná za mými zády; že mě nehaní ani nepomlouvá za mé nepřítomnosti, když se právě o mně mluví; že o mně hovoří vždy s úctou a vážností; že si mě váží.

D) Jak se díváme na situaci, v níž se společně nacházíme, když jsou mezi námi dobré vzájemné vztahy:

- mám dojem, že my dva jsme v situacích, v nichž se společně ocitáme, velice citliví spíše na podobnosti než na rozdíly, které mezi námi jsou;
- mám dojem, že v situacích, v nichž se společně nacházíme, oba nezveličujeme rozdíly, které existují;
- mám dojem, že oba máme snahu spíše o sblížení (*konvergenci*) a dohodu než o rozejití (*divergenci*) a rozpory;
- mám dojem, že si jeden druhému nedáváme najevo, že jsme lepší než ten druhý;
- mám dojem, že nevidíme jeden druhého jako horšího, než ve skutečnosti je;
- mám dojem, že na sebe příliš neútočíme, že nejsme moc ofenzivní ve svých vzájemných vztazích;
- mám dojem, že se nesnažíme jeden nad druhým zvítězit za každou cenu;
- mám dojem, že se snažíme vycházet spolu spravedlivě (fér) – tak, jak by to asi hodnotil nestranný pozorovatel;
- mám dojem, že naše vzájemné vztahy jsou čím dál tím víc přátelské;
- mám dojem, že se oba snažíme vycházet spolu v dobrém.

Vztahy nadřízených k podřízeným

Studie zaměřené na poznání faktorů ovlivňujících zrod a rozvoj *burnout syndromu* naznačily řadu důležitých charakteristik jednání vedoucích pracovníků s podřízenými, které mohou – je-li jich využito – působit s ohledem na *burnout* preventivně:

- Kladně, tj. proti *burnout syndromu*, působícím faktorem se ukazuje být ten vztah vedoucího k podřízeným, kdy styk mezi nimi je pravidelný a nedochází k němu pouze tehdy, děje-li se něco neobvyklého (když „hoří“).
- Kladně působí, když vedoucí sděluje podřízeným, oč se mu opravdu jedná, a nepřistupuje k nim s určitým podezřením.
- Kladně působí, když se vedoucí pokouší vždy spíše sladit (*harmonizovat*) vzájemné vztahy mezi svými podřízenými, než když je přivádí do vzájemných sporů.
- Kladně působí, když vedoucí sděluje svým podřízeným nejen krátkodobé úkoly, ale seznamuje je i s dlouhodobými perspektivními záměry a plány vedení.
- Kladně působí, když vedoucí mluví s podřízenými nejen o ryze technických věcech, ale když s nimi hovoří zasvěceně i o věcech ekonomických a firemní filozofii (cílech, záměrech a smyslu existence firmy).
- Kladně působí, když má vedoucí smysl nejen pro ryze technické věci, ale i pro věci morální (etické), a sám je v tomto smyslu podřízeným vzorem.
- Kladně působí, když vedoucí dává podřízeným zřetelně najevo, že si jejich práce váží, a to jak on osobně, tak i jeho nadřízení.

Kladné hodnocení pocházející od jiných osob

Z každodenní praxe víme, co se rozumí termínem *devalvace*. V oblasti financí se jí vyjadřuje snížení hodnoty peněz. S devalvací se však setkáváme nejen ve finanční sféře. Hovoříme o ní i v případě vzájemných vztahů mezi lidmi. I tam dochází ke **snížování úcty a respektu k druhým lidem** – k znevažování druhých lidí; k znehodnocování toho, co dělají; k ponižování a k pomlouvání; k urážení a hanobení druhého.

Evalvace znamená pravý opak devalvace. Tímto termínem se vyjadřuje **projevování úcty a vážnosti – respektu**, tedy kladného hodnocení druhých osob a toho, co dělají, jak vypadají atp. Je možno říci, že po projevu devalvace se člověk cítí ochuzen, ošizen až okraden a zraněn. Po projevu evalvace se naopak cítí poctěn, obohacen a má více důvodů k tomu, aby o sobě měl lepší smýšlení. Proto jsou projevy evalvace tak důležité při posilování lidí propadajících se do stavu vyhoření (*burnout*). Uvedme zde některé **příklady evalvačních projevů** v mezilidském styku (*sociální interakci*):

- Někdo si mě všimne
(neprojde kolem mě bez povšimnutí).
- Někdo mě pozdraví
(neprojde kolem mě bez pozdravení).
- Někdo mi odpoví na pozdrav
(nezůstane mi pozdrav dlužen).
- Někdo mě bere na vědomí jako člověka
(nechová se ke mně, jako bych byl kámen).
- Někdo je ochoten mě vyslechnout
(naslouchá mi, když něco říkám).
- Někdo se mnou jedná jako se sobě rovným člověkem.
- Někdo, s kým hovořím, mě nechá domluvit a neskáče mi do řeči.

- Někdo se mnou jedná s úctou – s respektem (považuje mě za úctyhodného člověka).
- Někdo se mnou jedná taktně, slušně, laskavě a citlivě.
- Někdo mi důvěřuje, považuje mě za důvěryhodného člověka.
- Někdo bere v úvahu to, co říkám či dělám (respektuje mne).
- Někdo o mně říká celou pravdu a nezkresluje nic v můj neprospěch.
- Někdo kladně oceňuje mou práci, mé úsilí, tj. to, co dělám.
- Někdo mě chválí (pochválí to, co dělám, jak vypadám, oč se snažím atp.).
- Někdo o mně hovoří s uznáním.
- Někdo se zasazuje o to, aby se mi dostalo, co mi právem patří (abych nebyl ošizen).
- Někdo se mě v mé přítomnosti zastává, když jsem neprávem osočen, obviňován či pomlouván.
- Někdo se mnou jedná otevřeně a nic přede mnou ne-skrývá.
- Někdo mi před druhými lidmi nevytýká chyby, kterých jsem se dopustil, ale jedná o nich se mnou mezi čtyřma očima.
- Někdo mi dovede odpustit to, co jsem udělal špatně, ne-dbale atp.
- Někdo dovede přibrzdit to, co by mi jinak udělalo zle (co by mě poškodilo).
- Někdo mě povzbuzuje, když to potřebuji „jako sůl“.
- Někdo mi dobrovolně – z vlastní iniciativy – poskytne pomoc.
- Někdo mě uklidňuje, když to potřebuji (když jsem rozčilen, nervózní, nesvůj atp.).
- Někdo se mě zastává, když se o mně za mé nepřítomnosti špatně mluví.

- Někdo o mě projevuje opravdový zájem (vidí ve mně hodnotného člověka).
- Někdo mi projevuje uznání, když jsem vykonal něco, co opravdu nestranně posuzováno uznání zasluhuje (nepřechází to mlčením).

O lidech, kteří se takto evalvačně projevují, se říká, že jsou to lidé taktní, uznalí, laskaví, uctiví, přátelští, všímaví, slušní, milí atp.

Pracovní podmínky

Studie *burnout* byly prováděny nejen s různými lidmi, aby se zjistily rozdíly mezi nimi v podléhání psychickému vyhoření, ale i v různých podnicích a organizacích. I zde se ukázaly rozdíly, a to jak mezi jednotlivými firmami (organizacemi), tak mezi jejich různými odděleními (provozy, dílnami, klinikami, třídami atp.). Zjišťovalo se, co způsobuje, že úroveň psychického vyhoření není všude stejná. I zde se došlo k řadě poznatků, jež nám mohou dát podněty pro to, co dělat, aby k psychickému vyhoření nedocházelo.

V souvislosti se zamyšlením nad **úpravou pracovních podmínek** s ohledem na prevenci stresu a *burnout* lze formulovat ideál vedení firmy (organizace, dílny atp.). Přáním každého vedoucího je, aby v oddělení (firmě atp.), které vede, měl dobře motivované zaměstnance, kteří se chtějí spolu s ním podílet na řešení úkolů, jež má daná firma (organizace, dílna atp.) plnit. S ohledem na toto přání by nejprve měl provádět **výběr pracovníků**. Kdyby se mu tento úkol podařil, pak by vyvstal úkol číslo dva – zajistit těmto **dobře motivovaným lidem** takové pracovní podmínky, aby mohli co nejlépe pracovat. Do tohoto úkolu by pak spadalo i zabránit všemu, co by mohlo jejich úsilí mařit a jejich nadšení

tlumit. V této kapitole se chceme zastavit nad tím, co by se z tohoto hlediska prevence stresu a psychického vyhoření dělat mohlo a mělo.

Výchova a výcvik

Autorská dvojice Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson v knize nazvané „Zábrana ztráty pracovního nadšení“ (*Career burnout: causes and cures*, 1988) jednoznačně vymezuje požadavek: „Formální výchova k povolání by měla obsahovat výcvik zaměřený na **minimalizování psychického vyčerpání**“ (s. 194). Tento požadavek se týká všech druhů povolání, některých však prvořadě. Na to, která povolání to jsou, jsme upozornili již v první části této publikace. Jedná se především o ta povolání, kde člověk přichází do osobního styku s druhými lidmi – ať už jako s pacienty, klienty, žáky či studenty, zákazníky, spolupracovníky, nadřízenými či podřízenými atp. Čím vyšší vzdělání se pro dané povolání (pracoviště) vyžaduje, tím více by se na tento druh výchovy k zachování dobrého duševního zdraví mělo dbát. Proč? – Ukazuje se, že velice často jsou mladí lidé s vyšším vzděláním mimořádně motivovaní při vstupu do zaměstnání. Obvykle se jim nejedná jen o to, aby vykonávali to, co je jim přikázáno (nařízeno) dělat. Dělají podstatně více, neboť **v práci hledají seberealizaci** (*sebeaktualizaci*) – chtějí ukázat sobě i druhým, „kdo jsou“. Když takto vysoce motivovaní lidé ztratí své nadšení, dochází ke škodám mimořádným pro ně i pro firmu.

S čím by však měli být tito lidé seznámeni v rámci přípravy na práci a s ohledem na prevenci stresu a *burnout*? V kurzech prevence vyhoření se již objevila níže uvedená témata.

Seznámení s problematikou stresu a burnout

Perspektivní pracovníci by se měli dozvědět, co to stres a *burnout* je, jak tento proces startuje a čím je ovlivňován. Měli by se naučit rozeznávat příznaky začínajícího stresového stavu a psychického vyčerpání. Měli by se seznámit s tím, co je možno dělat, aby se do stresového stavu a psychického vyčerpání nedostali, tj. jak těmto nežádoucím stavům předcházet – nejen u sebe, ale i u těch osob, s nimiž budou spolupracovat a za něž ponesou odpovědnost.

Měli by se seznámit s možnostmi, které firma či organizace má pro zlepšování pracovních podmínek s ohledem na prevenci stresu a *burnout*. Měli by poznat, jak je možno podporovat a rozvíjet struktury sociální opory v rámci firmy, organizace atp. Měli by vědět, jak je k tomu možno využívat například pracovních porad, konferencí či odborného školení. Měli by se seznámit s charakteristikami sociální komunikace, které ovlivňují evalvací a devalvací – jak je uvedeno v předcházející kapitole – a měli by se učit hovořit a jednat evalvačně a odnaučovat se hovořit a jednat devalvačně. Měli by se učit rozpoznávat charakteristiky dobrých a špatných mezilidských vztahů majících vliv na stres a *burnout*, učit se tlumit negativní projevy a posilovat pozitivní projevy chování lidí ve svém oddělení (firmě, organizaci atp.). Výcvik by se v tomto ohledu měl zabývat i efektivní supervizí prostřednictvím tvořivé a podnětné kritiky a potřebné dávky vyjadřování uznání podřízeným.

Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson připravili program takovýchto školení (výchovných akcí s ohledem na zábranu stresu a vyhoření). Realizovali je ve více nežli stovce různých firem a organizací. Zjišťovali přitom i efektivitu těchto školení a trvanlivost pozitivních vlivů. Podávají o tom obšírnou zprávu v knize vydané roku 1988.

Organizace práce

Má-li se stresům a psychickému vyčerpání účinně předcházet, pak nestačí jen něco o těchto jevech vědět, ale je zapotřebí i něco dělat. O tom, co dělat, aby ke stresům a psychickému vyhoření nedocházelo, se zde nyní chceme zmínit.

Nemá-li při práci docházet ke stresům a psychickému vyhoření, je třeba:

1. **Co nejpřesněji ujasnit, co se od koho očekává**, co kdo má dělat, co je čí povinností a co je právem jednotlivých lidí v oddělení (firmě atp.) – tedy co se od koho „chce“ a co kdo může. Ukazuje se, že čím je přesněji a úplněji toto stanoveno a sděleno tak, aby ten, kdo to sděluje, a ten, kdo to přijímá, měli stejnou představu, tím je větší naděje, že nebude docházet ke stresům a jevům typu psychického vyhoření.
2. **Pracovní úkoly stanovit s ohledem na možnosti realizace** tak, aby nedocházelo k nerovnováze mezi zátěží a možnostmi daného pracoviště (pracovníka). Jedná se zde v první řadě o realizaci požadavku přiměřenosti nároků požadované práce a kompetence i možností daného pracovníka. Obecně se jedná o realizaci toho, o čem jsme hovořili v rámci problematiky vyrovnanosti stresorů a salutorů. Je-li ve vztahu k možnostem realizace (sil, času, možností atp.) zátěž nadměrná, pak není divu, že při přetěžování lidí dochází ke stresu, distresu a vyhoření.
3. **Důsledná zpětná vazba**. Nestačí jen přesně stanovit, kdo má co vykonávat. Je třeba i průběžně kontrolovat, zda to, co bylo určeno udělat, skutečně provedeno bylo, a to tak, jak se očekávalo (v čase, kvalitě i množství).
4. **Flexibilita**. Česky se termín flexibilita překládá slovy „pružnost“, „poddajnost“, „ohebnost“, „měnitelnost“ atp. Jde o opak rigidity („strnulosti“, „neměnnosti“, „neměnné“ a „neohebné tvrdosti“). Je to právě tato rigidita, která

odrazuje, bere nadšení a snižuje pracovní motivaci. Flexibilita by se měla projevit již při rozmisťování pracovníků. Tady by nemělo platit „člověk jako člověk“, jako to platí do určité míry mezi šroubky – „jeden šroubek jako druhý“. Při rozmisťování lidí by se mělo dbát na jejich *specificitu*. Flexibilita by se měla projevit i při respektování specifických potřeb lidí (každý z nás má různé potřeby a každý den máme různé potřeby). Flexibilita by se měla projevit i v pracovních postupech, např. tak, že tam, kde to není z technologických důvodů zcela nutné, by byla dána pracovníkovi určitá možnost dělat to, co dělat má, jiným způsobem (tj. podle vlastního uvážení). S flexibilitou se setkáme i tam, kde je umožněna rotace pracovníků v rámci firmy (organizace), i tam, kde je možno někoho přeložit na jinou práci, když mu hrozí *distres* či *burnout*. Flexibilita se běžně projevuje v ochotě naslouchat a ve schopnosti změnit něco podle toho, co je takto vyposlechnuto, aby míra spokojenosti podřízených byla co nejvyšší.

5. **Kompletizace.** Ukazuje se, že člověk je do značné míry nespokojen, když dělá jen „dílčí“ práci, tj. když nevidí celý výrobek – konečný výsledek práce. Myslí se tím rozdíl, jenž lze spatřit například mezi tradiční prací ševce, který ušil „hotové boty“ a viděl, jak se v nich zákazníkovi chodí, a dělníkem u pásu, který vyrábí například stále jen podpatky. Z toho důvodu je třeba dělat vše pro to, aby tomu, kdo něco dělá, bylo umožněno udělat „celou“ práci, *komplet*.
6. **Uznání.** Ukazuje se, že míra spokojenosti s prací je do značné míry přímo úměrná uznání, kterého se dostane tomu, kdo pracuje. Proto je zapotřebí důsledně dbát na vyjadřování přiměřeného uznání všemi možnými prostředky (nejen penězi, ale i slovním vyjádřením, zvláštními odměnami, pracovním postupem a projevy uznání).

Úprava pracovních podmínek

Některé podmínky, jež je dobré změnit s ohledem na prevenci stresu a *burnout*, jsme již přiblížili v předchozí kapitole o organizaci práce (viz např. otázka respektování zátěže a nutnost zábrany přetěžování pracovníků). Patří sem však i celá řada dalších konkrétních podmínek, například:

Uvolnění z centra napětí

Pracovníci, kteří jsou charakterem práce fyzicky, citově i duševně příliš zatíženi, se potřebují občas uvolnit a odpočinout si. Dá se hovořit o určité období toho, co se v kolektivních sportech označuje termínem *time out* – „chvíle odpočinku“. Na to je třeba myslet, aby nedošlo k nadlimitnímu vyčerpání a psychickému vyhoření.

Uvolnění z centra napětí může mít různou podobu. Může jít o zřízení **zvláštní místnosti**, kam by se daný pracovník mohl uchýlit (tzv. *retreat* – „útočiště“, „místo v ústraní k odpočinku“), když cítí, že ho zátěž již začíná příliš zmáhat. Jindy může jít o mimořádnou **dovolenou** na zotavenou atp. I v tomto případě se jedná o účinný prostředek proti totálnímu psychickému vyčerpání.

Oproštění od administrativního a byrokratického balastu

Například ve zdravotnictví se zjistilo, že vysoké procento času lékaře je věnováno „papírování“. Proto se na některých klinikách zavedlo nahrávání sdělení lékaře na diktafon, např. při vizitách nebo konzultacích. Kancelář potom zanáší tyto údaje do patřičných papírů. Podařilo se tak do určité míry zabránit tzv. *administrativní únavě*. Příslušný vedoucí zdůvodnil toto opatření slovy: „Váš čas, pane doktore, je dražší než čas písarčky.“

Zjednodušení příliš složitých pracovních postupů

Často by se psychické zátěži ulevilo, kdyby se nemuselo dodržovat tolik „zvyků“.

Obohacení práce

Termín *job enrichment* („obohacení práce“; podobně jako v jiné oblasti existuje termín i *marriage enrichment* – „obohacení manželství“) patří k moderním termínům managementu. Rozumí se jím zpestření jednotvárné práce, umožnění vyšší míry společenského soužití, začlenění humoru a veselí do jinak monotónní práce. Týká se nejen vlastní pracovní činnosti, ale zvláště pak pracovních porad, jejich náplně a průběhu, různých podob firemních školení, firemní rekreace atp. Ukazuje se, že toto obohacení práce má kladný vliv na nepodléhání stresu a psychickému vyhoření.

Spolupráce

Kooperace (z latiny přejetý termín pro „spolupráci“) je charakteristikou dobrých vzájemných vztahů – přátelství, vzájemné důvěry, dobrého vzájemného jednání, neagresivního jednání atp. Spolupráce je tak i „živnou půdou“ klidných, protistresových pracovních podmínek a tím i účinnou prevencí stresu a psychického vyhoření. Proto je třeba kooperaci rozvíjet v protikladu ke skupinovému (uvnitř jednotlivých skupin ve firmně existujících) soupeření (*rivalité*; v latině *rivus* – „potok“ – podle boje o vodu v italské suchem soužené kopcovité krajině).

Úprava pracoviště

Není třeba uvádět, že to, jak vypadá pracoviště, hraje určitou roli při zrodu stresu a psychického vyčerpání. Co se tím myslí?

Velikost prostoru a jeho členění

Při pokusech se zvířaty v kleci se ukazuje, že je-li velikost prostoru připadajícího na jedno zvíře menší než určitá mezní hodnota, dochází automaticky ke zvýšení agresivity a k projevům nepřátelského boje (k tzv. *hostilitě*).

Privátnost prostředí

Určitou práci lze vykonávat „na veřejnosti“ – před zraky druhých lidí. Jsou však činnosti – a některé duševní činnosti k nim povýtce patří (např. tvořivá činnost, uvažování, projektování či promýšlení postupů), které vyžadují nejen klid, ale doslova individuální uzavřenost. Dosvědčuje to řada pokusů provedených psychology. Když se pro tyto činnosti nepodaří vytvořit privátní prostředí, není pak divu, že zde po určité době nastoupí stres a pokles pracovního nadšení.

Hluk

Ukazuje se, že hluk, který dělám já sám, neruší tolik jako relativně stejný hluk, jehož je původcem jiná osoba. Dráždivý (*iritující*) hluk se přitom vyznačuje jak vysokou intenzitou, tak svou kvalitou a časovou charakteristikou. Hluk příliš hlubokých či příliš vysokých tónů ruší víc než hluk středních výšek. Přerývaný a nepravidelný hluk patří přitom k nejnepríjemnějším. Vyruší, když začne. Vyruší, i když končí. Zdá se, že ve vysoce civilizovaném prostředí současné doby již ani nevíme, co to je *ticho a klid na práci*. Zato víme, jak nás hluk ničí.

Světlo

Podmínky vidění se často spolupodílejí na růstu zátěže. V první řadě nás neustále vyrušuje a unavuje tzv. oslňující zdroj světla (např. holá žárovka, lesklý předmět či okno v zorném poli), následně však i málo či příliš mnoho světla (příliš vysoká či příliš nízká intenzita osvětlení). K nepříznivě působícím světelným podmínkám na pracovišti patří i přechody mezi intenzivně osvětlenými místy a prostorami s nízkou intenzitou osvětlení.

Tepelná pohoda

Podobně jako světlo a hluk může mít i teplo vliv na to, jak nám při práci je. Odborně nemluvíme jen o teple v tom

smyslu, jak je zjišťujeme teploměrem, ale o tepelné pohodě. Ta závisí na tzv. suché a vlhké teplotě, tepelném záření a proudění vzduchu. Na druhou stranu závisí i na fyzické práci člověka, který v daném prostoru pracuje. S ohledem na duševní práci platí *ideál: hlava v poměrném chladu a celé tělo v relativně vyšší teplotě.*

Klid

Není třeba připomínat, že neklid je nepříznivým faktorem spokojenosti. Klid se však netýká jen nepřítomnosti hluku. Vyrušovat při práci nás může mnohé – nejen telefony (zvláště druhých pracovníků), ale i návštěvy (zvláště druhých spolupracovníků). Neklid působí tzv. rozdrobená pracovní doba – neustálé přerušování a vyrušování například návštěvami a rozhovory spolupracovníků. V některých zahraničních výzkumných ústavech je zvykem, že například v 10 hodin dopoledne se celý ústav sejde ve velké místnosti na občerstvení a jednotliví pracovníci si mohou vyřídit mezi sebou to, co potřebují, a po zbytek dne má každý klid a pokoj. Není nikým ze spolupracovníků rušen.

Individuální úprava pracoviště

Podíváme-li se na oblečení, zvláště žen, zjišťujeme, že „není jedna jako druhá“. Podobně je tomu s úpravou domu – i zde je celková úprava bytu vzdor sériovosti vyráběného nábytku individuálně odlišná. Ukazuje se, že člověku je lépe, když má možnost zařídit si prostor, v němž žije a pracuje, podle svého. To by mělo být dovolováno i v pracovním prostředí. Je řada věcí, které z pracovního prostoru vytvářejí „osobní“ prostor – tzv. personalizaci prostředí (například květiny, obrazy a různá doplňková zařízení).

DROBNÉ RADY PRO PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ

Uvedli jsme řadu podnětů pro to, co je možno osobně dělat, abychom neupadli do distresu a nedostali se až do stavu psychického vyhoření. Uvedli jsme i řadu námětů pro úpravu prostředí, v němž žijeme a pracujeme, aby k podobným negativním psychickým jevům nedošlo. K tomu existuje řada podnětů, které mohou být pomocí v boji s nimi. Uvádíme je zde v nezávazném pořadí.

Humor

Ukazuje se, že lidé, kteří nemají smysl pro humor, případně humor ztratili, vyhořívají podstatně rychleji a úplněji než ti, kteří smysl pro humor mají a bohatě ho používají i v zaměstnání. Dovedou se **podívat na odvrácenou stranu věci**, jak G. B. Shaw humor definoval.

Například učitel vykládá, jak je důležité hovořit jasně a zřetelně a s pečlivou výslovností, aby nám lidé dobře rozuměli. Poté se ptá žáků, kdy si myslí, že je zapotřebí tak hovořit, aby nám lidé dobře rozuměli. Žák se hlásí a odpovídá: „Prosím mluvit srozumitelně, zřetelně a jasně je třeba, když někomu zkoušenému napovídám.“ Učitel, který se tomuto výroku zasměje, má naději, že se tak snadno psychického vyhoření nedožije.

Podobně je na tom učitelka, která napsala do žákovské knížky vzkaz rodičům: „Váš syn zapáchá.“ Myslela to dobře. Stojí o osobní hygienu žáka, která nebyla, jak by měla být. Žák dal doma žákovskou knížku rodičům přečíst a pode-

psat. Otec mu k podpisu ještě připsal vzkaz pro paní učitelku: „Nečichat – učit!“ (ze sbírky výpisků ze žákovských knížek prof. Zdeňka Matějčka). Učitelka, které se při čtení této rodičovské odpovědi zvýší krevní tlak a tep, nejen upadá do stresové situace, ale má vyšší pravděpodobnost propadu do psychického vyčerpání.

Dekomprese

Termín *kompresie* znamená „stlačení“. Setkáváme se s ním spíše v hydraulice než v psychologii. Vzdor tomu má i v psychologii co říct. Jedná se o radu, která bere ohled na tlak a stísnění v situacích stresu a distresu. Po zážitku stísnění a tlaku, například v práci, se doporučuje **uvolnění napětí** – dekomprese ve chvílích volna. Dekompresie může mít nejrozličnější podobu. Nejpodstatnější však je, aby to byla činnost, při níž zcela zapomeneme na vše ostatní. Někoho baví pracovat na zahrádce. Cele ho to zaujme. Je-li tomu tak, je pro něho práce na zahrádce vhodnou dekompresí. Někoho baví číst si romány, jiného hrát na hudební nástroj atp. Řadu konkrétních návrhů přináší Carol J. Alexandrová:

„Chod' domů z práce různými cestami.“

„Cestou z práce se projdi parkem.“

„Ve volném čase naslouchej hudbě, která tě baví.“

„Plánuj si, kam vyrazíš, jakmile budeš mít chvíli volna.“

„Hraj společenské hry, například i doma s celou rodinou.“

„Pravidelně cvič – využívej gymnastických cvičení.“

„Dopřej si delší dovolenou ve zcela jiném prostředí, než je to, ve kterém žiješ.“

„Využívej technik moudrého hospodaření s časem.“

A nakonec dává radu: „*Zvol si práci, kterou máš ráda.* Je to lepší, než aby ses stala vězněm v zaměstnání, které nenávidíš.“

Osvícený zájem o vlastní zdraví

Jsou lidé, kteří se bojí chvíli si odpočinout, aby si ti druzí nemysleli, že jsou líní. Vedle této nezdravé a falešné představy existuje i jiná – lepší, nadějnější. Ta říká, že je třeba *udržovat sebe* – podobně jako třeba auto – *v provozuschopném stavu*. A aby tomu tak bylo, je nutné něco dělat. Musíme shromažďovat energii, abychom měli co vydávat ve chvílích, kdy toho bude zapotřebí. Musíme moudře hospodařit s dlouhodobou perspektivou, nejen v krátkodobé perspektivě pořád jen pracovat a pracovat a nakonec se dostat do stavu totálního psychického vyčerpání.

Relaxace

Termín relaxace u nás zdomácněl. Pochází z latinského *relaxatio* – „uvolnění“. A o toto uvolnění napětí se při prevenci psychického vyhoření jedná. Existuje přitom nepřeborné množství různých způsobů relaxace. Lze doporučit například publikace profesora Libora Míčka, který se otázkám duševní hygieny a psychického zdraví celoživotně věnuje (Míček, 1982 a 1984). Relaxaci charakterizuje stav, který je opačného druhu než napětí. Svalové napětí si dovedeme představit. Dovedeme je i navodit, například tak, že stiskneme vši silou ruku v pěst. Chvíli (asi 10–20 sekund) ji tak držíme, a když ji pak najednou uvolníme, zažijeme přitom velice příjemný pocit uvolnění. A to je podstatou relaxace. Takto můžeme stlačovat různé svaly na celém těle; máme jich tam hojně. Když je poté budeme uvolňovat, budeme praktikovat relaxaci v její nejjednodušší podobě.

Relaxovat ovšem můžeme i na podstatně vyšší úrovni. Můžeme například navštěvovat kurzy relaxace v psycho-terapeutických poradnách. Můžeme jezdit na relaxační prázdninové kurzy či dovolené s výcvikem relaxace. Relaxovat můžeme doma po práci i v přestávkách v práci. Pod-

statné však je, abychom si uvědomili dobrodiní, kterým relaxace pro náš duševní stav je, a nezůstali jen u teorie.

Pracovní porady

Pracovní porada je možností osobního styku pracovního týmu. Ze sociálněpsychologického hlediska je příležitostí k úniku z osamění pro všechny účastníky porady. Bylo by možno se domnívat, že už proto bude dobrým nástrojem v boji s *burnout syndromem*. Skutečnost však ukazuje, že je tomu tak jen za určitých podmínek.

Množství porad a délka jejich trvání

Ve zdravotnictví se například ukázalo, že velké množství porad působí negativně na postoj zdravotních sester k pacientům. Byla-li zároveň sledována míra psychického vyhoření, pak tam, **kde bylo příliš mnoho pracovních porad, se zjistila vyšší úroveň burnout.**

Kladným faktorem s ohledem na zábranu vzniku *burnout syndromu* byly pracovní porady, když:

- účastníci měli naprostou svobodu sdělit své kritické připomínky spolu s konkrétními plány na zlepšení situace (když měli k dispozici i návrhy na řešení kritizované situace);
- bylo dovoleno svobodně se citově projevit – „vylít si své srdce“ (projevit pocity radosti, ale i starostí, ukřivdnosti, zlosti, psychického zranění atp.);
- byly zakázány negativní osobní kritiky, osobní odsouzení, nejružnější formy ponižování jednoho účastníka druhým, posměšky, ironie a sarkasmy;
- bylo vždy důsledně vyžadováno několik různých programů, plánů či koncepcí řešení určitého úkolu a po diskusi bylo vybráno nejlépe vyhovující řešení;

- se díky poradě mohlo skutečně něčeho dosáhnout („změnit stav světa“) a nebyla jen povídáním pro povídání („slovním volnoběhem“);
- byla v rámci porady dána možnost nejen projednat úkoly, které tížily vedení, ale i to, co tížilo (stresovalo) účastníky porady;
- si na pracovních poradách účastníci ujasňovali cíle, tj. představy o žádoucích výstupech (co je opravdu třeba), záměry a smysluplnost činnosti daného oddělení (firmy atp.);
- se na poradách oddělení či klinik poskytl prostor nejen pro diskuzi o problémech pacientů, ale i o problémech všech pracovníků, od lékařů a zdravotních sester až po pomocný zdravotnický personál;
- mohli účastníci porady poznat, v kterém směru mají větší možnost svobody vlastního rozhodování (volby vlastních způsobů práce);
- mohli účastníci porady říct a přesněji určit (*identifikovat*) podmínky vedoucí ke zrodu nadměrné zátěže (stresu a distresu, případně až *burnout syndromu*) a naznačit, co by se mělo dělat, aby k těmto negativním jevům nedocházelo.

PODNĚTY PRO DOBŘE ŽITÝ ŽIVOT - JAK „HOŘET, ALE NEVYHOŘET“

Co je dobré vždy a všude

Nebýt Bludným Holanďanem

Správně upozorňuje obrazně Max Kašparů (2006, s. 232) na to, co je v životě podstatné, když píše: „Každá loď má svého kapitána. Aby jednotlivé lodě i celá flotila mohly splnit svůj úkol, potřebují jejich kapitáni znát tři věci. Nejdříve musejí vědět, jak plout a jak se na volném moři chovat, aby do sebe lodi vzájemně nenarazily a nepotopily se – zkrátka musejí znát pravidla námořního provozu. Dále musejí vědět, jak se starat o sebe a o vlastní loď a jak se chovat na palubě i v podpalubí, aby se loď nepotopila sama o sobě, například aby na ní nevznikl požár. Musejí znát – a to je podle mne snad nejdůležitější – smysl plavby, cíl plavby, důvod, proč loď vyplula, jak se jmenuje přístav, do kterého má dorazit.“

Jinými slovy, pro celý náš život platí – má-li to být život vydařený – zlaté pravidlo:

„Mít vždy pro co (hodnotného) žít.“ – Co to ale znamená?

Abychom světem nebloudila odnikud nikam jako Bludný Holanďan se svou lodí, nenarazili na mělčinu nebo neztroskali na nějakých skaliskách v moři života, je dobré stanovit si jednoznačně „přístav“, do něhož chceme dospět, a k němu poté směřovat. Tato **volba životního cíle** nám umožní odlišovat věci podstatné od nepodstatných a vidět

v nadějně perspektivě, co má a co nemá hodnotu – i jakou hodnotu co má. Otázkou je, jak to udělat.

Nadějně a problematické životní cíle

Kam si to v životě zamířit, o to se zajímali již mnozí před námi. Někteří dokonce provedli určité studie. A co zjistili o tom, jaký je vztah mezi určitým druhem životního cíle a tím, jak nám je dobře?

Charakteristiky osobních cílů, které – jak se zjistilo výzkumem – vedou k dobrému subjektivnímu stavu, jsou následující.

Cíle jsou dobré, když:

- jsou konkrétně definované a splnitelné (např. chodit slušně oblečen, mluvit pomalu a zřetelně);
- naznačující přibližování se dominantnímu, nejvyššímu, celoživotnímu zaměření;
- jsou definovány v termínech duchovní dimenze života (spirituální cíle);
- nesou charakteristiku skupinové spolupráce (kooperace);
- jsou zaměřeny na zvyšování intimity v nejužších přátelských vztazích;
- vycházejí z vlastního osobního rozhodnutí dané osoby;
- se vyznačují vyšší mírou oddanosti zvolené činnosti;
- jsou zaměřeny na to něco vytvořit, případně i stvořit něco, co by člověka přežilo a obohatilo druhé lidi. V básnickém jazyce zde můžeme hovořit o snaze „vložit obolus do pokladnice lidstva“ či „zanechat svou stopu v dějinách“.

V případech zjištění takovéto snahy, záměrů a cílů bylo možno pozorovat vyšší míru toho, co psychologové označují termínem *well-being*, tj. tam „bylo lidem lépe“.

S rostoucí harmonizací a integrovaností takovýchto snah, záměrů a cílů v osobnosti člověka roste kvalita jeho života – a tím do značné míry i to, jak mu je dobře.

Charakteristiky osobních cílů, které – jak se zjistilo výzkumem – **nevedou** k dobrému subjektivnímu stavu, jsou následující.

Cíle **nejsou dobré**, když:

- jsou mocenské (definované pomocí termínů užití až zneužití moci);
- jsou rozporuplné;
- jsou násilně dodávané člověku z jeho okolí;
- kolidují s jinými již zvolenými cíli;
- jsou příliš abstraktní (např. myslet vždy jen na pozitivní věci);
- se jedná o snahy vyznačující se touhou od něčeho se distancovat (oddalovat).

Čím je větší roztráštěnost našich snah, tím výraznější jsou projevy ukazující, že člověku dobře není.*

V řadě dalších psychologických studií se zjistilo, že ten, kdo nemá pro co žít, přestává prakticky duchovně žít. Někteří autoři (např. Viktor E. Frankl) nazývají tento stav *noogenní neurózou*, jiní v tom vidí vyvrcholení deprese (M. E. P. Seligman). Obecněji se zde hovoří o živoření a prostém vegetování.

Mít život rád – i když je to život někdy dost těžký

Máme-li pro co žít a je-li to cíl, který má obecně kladnou hodnotu, poté je třeba vědomě upravit svůj postoj k němu, radovat se z něj, vážit si ho, být za něj vděčný a snažit se napomoci i tomu, aby to byl život krásný (nepoškozovat ho a neničit si ho).

* Více o tom viz Křivohlavý (2002a).

Mít život rád znamená **vážít si ho a být za něj vděčný „dárce života“**. Vážít si nejen života svého, ale i života „tvého“ a života v celé jeho šíři, tj. života v jakékoli jeho formě na celé této planetě (viz pojetí „úcty k životu“ Dr. Alberta Schweitzera).

Žít znamená hýbat se – tělesně a duševně

Je smutné, když se setkáme s tím, že někdo by se rád hýbal (chodil, něco dělal) až ve chvíli, kdy se již hýbat nemůže a musí jen a jen ležet. Obdobně to platí pro duševní aktivitu (práci mozku). Nenechat ho zahálet. Jak? Studovat (poznávat, jak se věci mají – i to, co již druzí poznali, a tím obohacovat svá poznání) a vlastní činností vkládat svůj obdus do pokladnice lidstva (kultury). Platí to i pro duchovní život. Je třeba začít na něj myslet dříve, než nám teče do bot a je již pozdě „bycha honit“. Duchovně žít a prožít celý svůj život nejen v tělesné a duševní, ale i duchovní rovině. I zde platí *ora et labora* – „modli se a pracuj“!

Duchovně žít znamená i něco dělat (ora et labora)

Přirovnali jsme duchovní cestu k řízení zaoceánského parníku do zcela určitého přístavu. Pohlédneme-li na mapy plavebních tras, jsme překvapeni, že nejsou přímočaré (např. není to rovná čára z Hamburku do New Yorku, ale čára velice klikatá, respektující trasy jiné, mořské proudy, vyhýbající se mělčinám atp.). Proto musí kapitán neustále sledovat, kde je, a s plnou odpovědností za tuto práci porovnávat ideální čáru své plavby se svou momentální plavbou. V praxi duchovního života to má určitou dobu v naslouchání biblické zvěsti, setkávání se spoluvěřícími, v kontemplaci a modlitbách (vděčnosti i hledání další správné cesty života). Příkladem mohou být každodenní rodinné i farní (sborové) bohosluž-

by. Přitom by nám nemělo uniknout, že kapitán neustále pracuje velice konkrétně „v tomto materiálním světě“ a nese za to dvojí odpovědnost. Jak to vystihovalo latinské „ora et labora!“ (moderněji: život jako oratorium a laboratorium) – modli se a pracuj.

Moudrost a zase moudrost

Ti, kteří svůj život zvládali, nás upozorňují: „Za vše, co máš, kup sobě moudrost“. Kéž by to tak bylo možné! Moudrost v zaměření vlastního života – i života dětí. Moudrost v přístupu k životním problémům a jejich řešení. Moudrost jako nadhled – vidění sama sebe, druhých lidí i věcí života „z vyššího hlediska“ (z ptáčích perspektivy). Moudrost v přístupu k tomu, co my sami děláme, i k tomu, co dělají druzí – vidění toho, co je a co se děje, „z nadhledu“.*

Kdy je na místě optimismus
a kdy je lepší
dát přednost pesimismu? **

V kapitole o osobnostních charakteristikách a jejich vztahu k vyhoření jsme hovořili o optimismu a pesimismu. Zde je dobré ujasnit si:

Ve kterých situacích je na místě používat optimistické postoje?

- Když budeme chtít někoho – i sebe – něčím nadchnout (inspirovat) nebo získat lidi pro určitý záměr (úkol).

* Více o tom viz Křivohlavý (2008 a 2009).

** Následující podněty zde uvádíme podle Seligman, 1990, s. 208–209.

- Když jde o něco, co bude pravděpodobně trvat dlouho – např. když stojíme před určitou, ne příliš vážnou operací a déle trvajícím následným doléčováním.
- Když nám jde o nastolení pozitivních emocí – např. když upadáme do deprese či do bezmoci a beznaděje a chceme se z toho dostat.
- Když jde o podání dobrého výkonu.

Ve kterých situacích je na místě používat pesimistického postoje?

- Když budeme mít před sebou příliš riskantní plán.
- Když je v našem plánu značná neurčitost a nejistota.
- Když nás někdo, jehož budoucnost je nejasná, zamlžená, velice nejistá, žádá o radu.
- Když chceme projevit sympatii druhým lidem, kteří se dostávají do obtížných situací. V takových situacích nepospíchejme s „laciným“ optimismem. Ten si nechme raději pro další fázi jednání, když je již mezi námi nastolena určitá míra vzájemné důvěry a vládu přejímá soucítění (empatie).

Poznámka:

„Optimismus není lék, který by kladně působil na vše, s čím se v životě setkáváme (není panacea). Je však dobrým nástrojem, velice dobrým nástrojem“ Seligman (1995, s. 298).

Bezpečnost především

„Safety first“, hlásala spousta nápisů v Anglii nejen v podnicích, ale snad všude, kam jsme přišli. Chtělo se tím vyjádřit, že život má svou cenu a měli bychom si vážit toho, že jsme zdraví. Zdraví je dar – ohromný dar. To si často mnozí uvědomují až ve chvíli, kdy se jejich zdraví nějakým způsobem porouchá. Přejeme si např. na Nový rok „Hlavně to zdraví!“

Je na tom kousek pravdy: zdraví ano. Na to první místo (na to „hlavně“) by však patřilo něco jiného – to, o čem jsme zde hovořili hned v prvním odstavěčku této kapitoly.

Hranice – limity možností

Každý z nás máme své schopnosti (inteligenci), dovednosti, znalosti, zkušenosti, zážitky, svou sílu (energii), výdrž, toleranci atp. Někdo toho má v té či oné oblasti více, jiný méně. Jedno však máme společné. Každý z nás má někde svou hranici, kterou není dobré překračovat. Týká se to v prvé řadě energie a jejího výdaje. Tak jako nás statik upozorňuje, že každý trám, nosník i most unese jen určitou zátěž, a ne víc, tak je to i s výdejem naší energie.

Podněty pro specifické situace
života, aby nenastalo vyhoření

Jak je dobré vstupovat ráno do nového dne

Ráno moudřejší večera – toto úsloví sice většinou platí, ne však vždy a všude. Klidný start do nového dne, kterého je třeba k nadějnému zvládnutí stresů, před nimiž stojíme, vyžaduje i řadu úkonů a opatření. Pokud to jen trochu jde, doporučuje se vstávat vždy ve stejnou hodinu. Někdo potřebuje pomalý start – „rozkoukat se a pomalu se rozhybat“. K tomu je nutno naplánovat si čas a neshodit den časovým stresem. Doporučuje se nejen teplá snídaně, ale i ranní tělocvik; jako minimum zde platí: jít do práce alespoň kousek cesty pěšky. Chůze tonizuje – uvádí do života blahodárný rytmus.

Je dobré pamatovat nejen na potřeby těla, ale i duše. Psychologové hovoří o vhodnosti **ranního rozmýšlení a plánování** toho, co ve stávajícím dni chceme udělat. Jak

to provést? – Lze si například napsat na list papíru přehled všech možných úkolů, které před námi stojí. Poté přidělit každému z nich hodnotu naléhavosti, například tak, že si tyto úkoly rozdělíme do skupin, kde (A) bude nejnaléhavější, (B) druhou nejnaléhavější atp. Pak si seznam přepíšeme podle „škatulek“ – co bude v (A), co v (B) atp. Nakonec si hierarchicky – podle žebříčku důležitosti – sestavíme to, co máme uvedeno v jednotlivých škatulkách. Během dne už jen odškrtneme splněné.

Tato ranní příprava dne by neměla opomenout ani **duchovní stránku života**. Velkou pomocí jsou ranní rodinné bohoslužby, kterých se účastní všichni členové rodiny a které zahrnují i společný zpěv duchovních písní.

Jak dobře pracovat

Dobrá příprava na práci má hlubší existenciální charakter. Napomáhá nejen našemu dobrému tělesnému a duševnímu stavu, ale i **hlubšímu zaměření naší existence**. Jedná se o zamyšlení nad tím, co bychom „vůbec“ dělat měli a v čem bychom měli přibrzdit, o zamyšlení nad tím, co je dobré a co tak dobré není – měřeno „vyššími“ (např. etickými či duchovními) hodnotami. Obdobně směřují tiché i tzv. *střelné modlitby* věřících. I tady se jedná o pohled z „vyššího hlediska“ na to, „co dělat a co nedělat“. Ukazuje se, že díky těmto zamyšlením se častokrát daří předejít situacím, které by nás dostaly do stresu, ba i do distresu a mohly by končit vyhořením.

Zabýváme-li se energetickými výdaji při práci, zjišťujeme, že každý z nás má určitou horní hranici, například jak rychle je s to běžet, jak vysoko skočit, jak těžkou činku vyvedne. Sportovci naznačují, že se tato hranice dá cvičením trochu posunout, avšak i tak má každý sportovec svou latku – víc už v životě nepřeskočí.

Také pracovat můžeme tak, že se pohybujeme někde mezi naprostou leností (nicděláním) a naprostým maximum. Ukazuje se, že ani jedno ani druhé není ideální.

Existují studie porovnávající výkon lidí ve dvou různých situacích. V první to, co měli udělat, stanovil stroj – obdobně jako tomu je u lidí pracujících v továrně u pásu. Ve druhé situaci si daný člověk stanovil tempo své práce sám – jako když se například student z vlastní vůle učí. Výsledky takovýchto pokusů naznačily, že v prvním případě se křivka výkonu po chvíli snižuje a při déletrvající snaze pracovat na maximum kapacity dochází k fyzickému i psychickému zhroucení. Ve druhém případě – kdy si student sám volí tempo práce a chce se něco naučit – pracuje sice jen asi na dvou třetinách své maximální kapacity, avšak vydrží mnohem déle a jeho práce zůstává dlouho na úrovni dobré kvality.

Poznámka: Přehnané pracovní tempo nám nemusí diktovat stroj. Tím, kdo nám stanovuje naše pracovní tempo, můžeme být i my sami. Sami si můžeme nadiktovat takové pracovní tempo, které nás bezpečně dovede do zhroucení!

Jak je dobré končit den

Zaveďte si hodinu „H“ – *hájení*. To znamená, že hodinu před tím, než půjdete spát, nebudete řešit žádné problémy. Vyskytnout se mohou. Někdo si může vzpomenout na něco, co by se mělo řešit. Je-li tomu tak, ať si to poznamená a druhý den se k tomu můžete vrátit. Klid před spaním má pro naše nervy cenu „zlata“.

Před spaním je dobré dopřát si teplou sprchu nebo lázeň. Ne horkou! A zvláště ne horkou koupel ve vaně, když máte obavy o své srdce. Ideální je vlažná sprcha. Osvěží a naladí k odpočinku v posteli. Připraví na klid – a ten má svou hodnotu. Některým lidem pomáhá k uklidnění četba beletrie (románů apod.), jiným řešení matematických rovnic a dal-

ší nedá dopustit na barokní hudbu, například na poslech dětských pěveckých sborů, které ji zpívají. Zjistíte-li, co vás uklidňuje, dopřejte si to. Je však třeba stanovit si časový limit – hodinu, kdy se zhasíná, kdy se zavírají oči a kdy se usíná.

Těsněji před usnutím není marné udělat si v duchu určitou rekapitulaci dne, který končí. Jak? – Je možné si v duchu projít vším podstatným, co jsme v právě končícím dnu prožili. Vyhledat v tomto „filmu dne“ věci kladné a potěšitelné. A zaradovat se z nich ještě jednou. Dopřát si to. Nejen to, je dobré s vděčností poděkovat za to, co bylo – co nám bylo ten den dáno. Obdobným směrem jdou tzv. *modlitby před spaním* věřících lidí. Je v nich vděčný dík za vše, co nám bylo dopřáno přijmout, zažít a prožít v právě končícím dni. A nejen to. Je v nich i – obrazně řečeno – odevzdání se do „milující náruče“ pro chvíle, jež přijdou.

Usnutím končí den. Spánek je pro uklidnění napjatých nervů úplným balzámem. Dopřejme si ho. V praxi však proti dobrému spaní „hřešíme“; například tím, že spíme v posteli, v níž se nám zrovna pohodlně neleží. Není marné zkusit si, co dělá například vyztužený spodek postele a co dělají polotuhé matrace, co dělají například vlněné deky, popřípadě v létě přikrývání se jen prostěradlem, a co dělají různé formy podhlavníků a osobních polštářků.

Pro pohodlné spaní a kvalitní spánek je dobré nejen ticho, ale i dostatečné větrání ložnice. Patří sem zcela organicky otevřené okno v ložnici. Ideálem z hlediska psychické pohody – i při duševní práci i při spaní – je být v teple až po bradu, ale hlavu mít v chladu.

Na uklidnění před spaním mají vliv jednak věci kladné, jednak záporné. Nedivte se, když nemůžete usnout po hádce, napínavém filmu či thrilleru v televizi. To, že pak nemůžete spát, je zcela přirozené, opak by byl patologický. Chcete-li se dobře vyspat, vystříhejte se před spaním napjatých situací – i těch, které si navodíte sami.

Těžko se usíná, když tělo předtím přijalo chemické látky, které mají povzbuzující účinek. Patří mezi ně v první řadě alkohol. Není však sám. Povzbudivě působí i *kofein* a *tein*, tj. káva či čaj vypitý před spaním. Obdobně tomu je s drogami – i ty působí jako duševní činnost povzbuzující chemické látky (*psychotropní stimulanty*). I těm je dobré se vyhýbat, jde-li nám o plné „vychutnání“ spánku.

Těžko se usíná s plným žaludkem. Proto se doporučuje od určité večerní hodiny nejíst. Odkdy nejíst, v tom se názory odborníků liší. Někdo doporučuje jíst naposledy v šest hodin večer, jindy se setkáme s upozorněním, že po páté by se již nemělo nic konzumovat. Někdy je toto upozornění uvedeno již přímo na obalu lahůdky, kterou si koupíme, například poznámkou typu *After six* – tj. to si můžete dopřát i po šesté hodině večer. Nejedná se však jen o dobu, kdy jíme. Neméně důležité je i to, co jíme. Těžká jídla znamenají i „těžké sny“ a únavu po ránu.

Jak je to s léky na spaní? – Pravdou je, že existují. Dokonce jich je velké množství nejrůznějšího druhu. A nejen to – množství lidí, kteří jsou na ně zvyklí, je značné. A počet tablety na spaní – na „dobře“, jak se jim též říká – je nespočet. Ve světě patří k nejprodávanějším tabletám vůbec. Někteří lidé by bez nich neusnuli. Mnohé tablety na spaní jsou návykové. Toxikomanie nepatří k tomu, co podporuje duševní zdraví a úspěšně čelí stresům. Lépe je s takovými prášky na spaní ani nezačínat než jim propadnout. Horní hranicí by byla možnost použít jich jen v kritických situacích, kdy by spánek byl narušen přílišným vzrušením, například před operací nebo při úmrtí někoho z blízkých lidí.

Jak je dobré uvolňovat napětí

Zkusme se naučit rozpoznávat příznaky stresu, abychom si včas uvědomili, že se dostáváme do stresového stavu, a mohli ihned udělat něco pro to, aby se situace nezhoršovala.

Zjistíme-li, že se dostáváme do psychického napětí (do stresového stavu), zkusme na chvíli přerušit to, co děláme, zavřít oči, hluboce vydechnout a pak se pomalu zase **hluboce nadechnout**. Tento způsob dýchání můžeme opakovat několikrát po sobě (například tři- až pětkrát).

Cítíme-li, že „na nás padá“ určitá tíha a napětí, vstaňme, zajděme k umyvadlu a studenou vodou si nejprve dobře umyjme ruce a poté i obličej. Naberme si vždy **plné hrsti studené vody**. Obličej nejen namočíme, ale dlaněmi si jej pohladíme a přejeďme ho od čela po bradu. Nakonec si otřeme obličej ručníkem typu froté, s hrubým povrchem. Nevysušme však pokožku obličeje zcela. Ponechme ji mírně zavlhlou, aby samovolně doschla. Osvěží to!

Zjistíme-li, že se dostáváme do nervového napětí, zkusme na chvíli všeho nechat, **zavřít oči a představit si** místo, které je pro nás „oázou klidu“. Může to být například někde v horách, kde jsme zažili chvilku kouzelného ticha a klidu, nebo někde, kde jsme něco podobného zažili v mládí. Může to být představa krajiny u moře, kterou známe z dovolené, nebo na vrcholu hory, kam jsme jednou vystoupili... Odborně se mluví *vizualizaci a imaginaci*. Tyto samovolně uklidňují.

Cítíme-li, že roste v našem těle napětí v důsledku nepříznivého působení určitého stresoru, zkusme na chvíli zcela uvolnit paže, nechat je viset bezvládně podél těla a poté sevřít vší silou **ruce v pěst**. Asi po pěti sekundách toto pevné sevření naráz uvolníme. Snažíme se přitom uvědomit si, jak uvolnění sevřených pěstí blahodárně působí nejen na svaly rukou, ale i na celé tělo, ba i na celou naši bytost. Opakujme to několikrát (tři- až pětkrát). Tento druh relaxačních cvičení lze provádět i s jinými svaly.

Cítíme-li napětí způsobené určitými stresory, zkusme se na chvíli **projít**. Zprvu jděme pomalu, ale neloudejme se příliš dlouho. Nejvíc osvěžuje rychlá chůze, například chůze

rychlostí přibližně šest kilometrů v hodině. Při chůzi zkusme „zdravě dýchat“, tj. uvést v soulad (*koordinovat*) dech s rytmem chůze. Jak? – Například tak, že na dva dvojkroky (levá pravá) nadechujeme a na tři dvojkroky provádíme pomalejší výdech.

Jsme-li z práce nejen unaveni, ale cítíme-li, že domů z práce přicházíme v určitém napětí, dejme si nejprve **čtvrt-hodinku odpočinku a klidu**. Ve chvílích pohody se snažme vysvětlit partnerovi, že někdy takovouto chvílku pokoje po práci z důvodů psychického zdraví nutně potřebujeme. Požádejme rodinu, aby nás v této čtvrthodince klidu nikdo nerušil (zvláště děti) a aby se na nás nikdo neobracel s žádnou prosbou, žádostí atp.

Velkou pomocí k uklidnění je práce **na zahrádce**. Nejedná se jen o užitnou hodnotu zahrádky ani jen o fyzickou práci, které je k udržování zahrádky třeba. Jde také o radost z pozorování toho, jak to, co pěstujeme, roste, kvete, zraje atp. Nadarmo neříkají Číňané, že ten, kdo si chce obstarat radost na celý život, založí si zahrádku.

V každé rodině se vyskytují problémy a nejrůznější úkoly, které je třeba řešit. Děje-li se to v nevhodný čas, napětí může snadno stoupnout. Proto je třeba hledat pro jejich řešení **vhodný čas**. Není jím například doba jídla; oběd by měl být chvílí radosti a pohody. Daleko vhodnější je řešit problémy na procházce. Zkusme si vyjít navečer ve dvou (se svým partnerem) na procházku do parku či přírody a vyřešit, co je třeba. Půjdete-li vedle sebe a budete-li se držet za ruce, vnese to do vašich rozhovorů uklidnění, které je živnou půdou pro nalezení oboustranně přijatelného řešení.

K uvolnění napětí pomáhá dopřát si před spaním určitý „luxus“ například ve formě **poslechu krásné hudby**. Na to, co to je „krásná hudba“, mohou být různé názory. Dohodněme se proto v rodině, „kdo by si co rád poslechl“, a rozdělme si čas naslouchání. Nebojme se a oddejme se

poslechu cele – třeba se zavřenýma očima. Krásná hudba potěší, uklidní a pozitivně naladí.

Hraje-li někdo třeba i jen trochu – amatérsky – na nějaký **hudební nástroj**, využijme toho nejen pro krásu hudby, ale i pro duševní uvolnění. Jak? – Nehrajte „pro sebe“ to, co dobře znáte. Zkoušejte hrát, co jste ještě nikdy nezahráli, něco, co je o trochu těžší než to, co snadno zahrajete. Myslí se zde cvičení například typu etud. Když je třeba se na ty těžší pasáže cele soustředit, nemáme ani sebemenší myšlenku na problémy, jež nás tíží. Takovéto „cvičení“ na hudební nástroj je jedním z nejlepších *relaxancí* („uvolňovacích cvičení“).

Zpívejte si. Zpěv má svou estetickou hodnotu, ale také velice příznivý vliv na tonizování naší psychiky. Ten, kdo si zpívá, nejen relaxuje, nýbrž i přeladuje své nitro. Zpíváte-li s radostí a vesele, bude vám to pomoci i při prevenci a zvládnutí stresů.

Jak je dobré odpočívat – relaxovat

Intenzivní práce vyžaduje odpočinek. O něm můžeme hovořit v krátkodobé či dlouhodobé perspektivě. Můžeme o něm hovořit i v moderních termínech – jako o *relaxaci*. Jde-li o momentální relaxaci, může mít podobu pětiminutové pauzy, kterou si uděláme po každé hodině práce.

Nejjednodušší forma **krátkodobé relaxace** může mít podobu „**zdravého dýchání**“, tj. co nejúplnější výdech a poté pomalý plný nádech (nádech do plných plic). Mluvit o dýchání se může zdát nadbytečné, avšak učení o zdravém dýchání říká, že je třeba se nadechnout plně nejprve pohybem bránice, poté plným rozevřením hrudního koše a nakonec si dopřát tzv. klíčkový nádech. Ukazuje se, že toto poslední, tzv. *klíčkové dýchání* ovládají dobře ženy – maminky, avšak muži se je musejí učit. Ženám zase často

nejde brániční dýchání, které se musejí pracně učit. Výdech se děje v opačném pořadí. Trvá však o třetinu doby déle než nádech. Při něm se lze soustředit na proud vzduchu, který vychází nosem. Tento proud vzduchu je možno jak při vdechu, tak i při výdechu ještě tónovat, tj. akusticky zabarvovat, případně dovolit si dýchat levou nebo pravou nosní dírkou, případně nosní dírkou při dýchání střídat.

Krátkodobou, pětiminutovou relaxací může být i to, že vstaneme po předchozím sedění a projdeme se. Někdy je docela vhodné se **protáhnout**. Přinejmenším protáhnout nohy a narovnat záda. Poposednout, změnit polohu, stoupnout si, udělat předklon a pomalu – v několika stále hlubších předklonech – se pokusit sáhnout si před špičky nohou na podlahu. Můžeme také udělat několik cviků, které nám jsou blízké (z gymnastických cvičení, jógy, strečinku, aerobiku atp.) Je dobré stoupnout si ke zdi a „narovnat si záda“. Existuje řada cviků při sedění na židli, při stání u stolu, při chůzi do schodů atp. Každý, kdo je hledá, je nalezne.

Krátkodobou relaxací může být individuální úprava **Jakobsonovy relaxace**. V podstatě se v ní v prvním kroku jedná o usilovné napětí některých svalů (například přitažení prstů špičky nohy směrem nahoru či dolů) a poté – například po pětisekundové výdrži příslušných svalů v tomto napjatém stavu – o jejich prudké uvolnění. Takovéto cviky můžeme provádět podle Jakobsonova plánu od špičky nohou postupně nahoru až po svaly hlavy nebo podle situační možnosti a osobní potřeby či záliby. Pocity uvolnění se přitom generalizují, tj. rozlévají se po celém těle a šíří se i do naší psýché.

Krátkodobě relaxovat je možné i **změnou druhu činnosti**. Kdo pracoval hlavou, pro změnu chvíli pracuje rukama. Kdo pracoval vsedě, pracuje chvíli vestoje (jako Johann Wolfgang von Goethe, který svého Fausta napsal vestoje).

Relaxační účinek má i **masáž svalů**. Uvedli jsme již příklad masáže obličejových svalů, kterou lze provádět nejen se

studenou vodou, což je nejlepší, ale i „na sucho“ (např. tak, že si oběma rukama zakryjeme celý obličej, zavřeme oči a pomalu rukama táhneme od shora dolů při současném pomalém výdechu). Můžeme použít i masáž svalů šíje. Můžeme-li cvičit ve dvou, není marné dopřát si radost z toho, že nám tuto masáž, případně i masáž celé páteře provede partner.

Krátkodobá relaxace může mít podobu zprostředkovanou **hmatem**. Můžeme si vzít do ruky předmět, který je z hlediska hmatu krásný, podnětný (*stimulující*) a příjemný; například kámen přinesený z výletu na vrchol nějaké hory, keramický výtvar, kousek dřeva, případně i umělecký výrobek ze dřeva, který jsme od někoho dostali jako dárek.

Krátkodobá relaxace může mít podobu **zážitku vůně**. Můžeme si přivonět například k růži či karafiátu. Lze přivonět také třeba k mateřídoušce, dobromyslu, tymiánu, mátě, heřmánku, lipovému květu, meduňce atp. Osvěžit může i vůně kolínské vody či určitého parfému. V zásadě se opět jedná o přeladění celkového vnímání – od toho, co nás zatěžuje, k něčemu svou podstatou odlišnému, příjemnému a uklidňujícímu.

Krátkodobá relaxace může mít podobu i **chuťového zážitku**. Můžeme si občas dopřát něco dobrého „na zub“ (např. ovoce, oříšky, obložený chlebiček). Můžeme si dovolit něco dobrého vypít (např. ovocnou šťávu, dobrou vodu čistou či s ovocnou šťávou, avšak bez bublinek, máme-li podezření na existenci vyššího krevního tlaku).

Za krátkodobou relaxaci se považuje i změna pohledové činnosti. Můžeme se **zadívat na obraz** (či jakékoli výtvarné dílo), na fotografii nebo určitý předmět, který nás zajímá. Vítanou změnou může být i změna osvětlení (rozsvícení světla, když dosud rozsvíceno nebylo, ačkoli se jedná třeba i jen o místní osvětlení).

Krátkodobou relaxací může být i představování si určité barvy (např. **modré barvy**). Provádí se tím způsobem, že si

se zavřenýma očima představujeme nejprve modré předměty (např. naše modré šaty, modrou oblohu, modrou barvu na naší vlajce), poté krajinu, kde převládá modrá barva (např. pobřeží Jadranu zalité sluncem, krajinu v oblasti Arktidy či Antarktidy). Nakonec se zaměříme na modrou barvu „o sobě“ a zamyslíme se nad tím, co se jí asi vyjadřuje, čeho je symbolem atp.

Krátkodobou relaxací jsou i aktivity povýtce duševní. Příkladem může být **opakování si určité básně**, vyjmenování jmen přátel a známých, luštění křížovky s tajenkou, učení se zpaměti určitým výrokům, veršům, povzbuzujícím myšlenkám atp. Může jí být i počítání (např. násobení číslem tři či sedm), které je vzestupné, nebo naopak sestupné (odečítání od daného čísla po třech či sedmi atp.).

Dobrou relaxací může být **hra**, a to jakákoli – například typu sportovního, v hudebním smyslu slova (např. hra v orchestru), divadelní (dramatická hra). Hrou, která nás přeladuje, může být i tzv. stolní hra. V tomto smyslu má velký význam například pravidelné „hraní“ stolních her večer či o víkendech v rodině. Všichni členové rodiny, případně i návštěva, si sednou kolem stolu a hrají některou ze stovek stolních her. Hraní zcela změnilo předmět i způsob myšlení a tak pomáhá relaxovat.

Naši otcové pěstovali jeden druh relaxace, aniž by jej relaxací nazývali. Šest dní pracovali, a **sedmý den odpočívali** a nic nedělali – proto jej nazvali *nedělí*. V neděli se radikálně změnil způsob jejich života. Místo konkrétních problémů mysleli na věci, které je přesahují. Setkávali se s přáteli a hovořili s nimi – třeba v kostele a po kostele. V neděli praktikovali přátelské „táčky“. Navštěvovali druhé lidi, například příbuzné a známé – často i ty, kteří byli nemocní nebo nemohli chodit či byli opuštěni. Druhý den, v pondělí, se pak mohli – tím vším osvěženi – věnovat opět své práci.

Humor a smích patří k nejlepším *relaxancím* (prostředkům boje proti stresu). Nikdy jich není dost. Mají různé formy. Podstatné však je mít „smysl“ pro humor a smích. Vítat ho v jeho nejrůznějších formách a nebát se smát – upřímně a opravdově.

Jsou lidé rychlí a lidé pomalí. A pak existují i lidé úspěšní. Vidí kolem sebe neustále tisíce příležitostí k tomu, co by mohli dělat a udělat. Mají v sobě „rychlloběžný motor“. Klidu jim ani druhým lidem kolem nich to nepřidá, právě naopak. Žijí v neustálém neklidu a šíří kolem sebe neklid. Ti potřebují nejvíce výuku v umění relaxace.

Jak dobře vycházet s druhými lidmi

Pravdou je tvrzení, že „člověk je tvor společenský“. Z faktu, že žijeme v neustálém kontaktu s druhými lidmi, vyplývá řada požadavků na náš společenský styk. Ty se týkají jak našich vztahů s druhými lidmi, tak našich způsobů sdílení (*kommunikace*) s nimi.

Pokud se jedná o vztahy mezi lidmi, máme na výběr celou stupnici blízkosti a vzájemnosti, jako má teplota možnost dosahovat různých stupňů tepla nebo zimy. Jedná-li se o vztahy mezi lidmi, hovoříme ne o teplotě, ale o spolupráci a přátelství. Jestliže se jedná o mráz, hovoříme o soupeření až nepřátelství. V obou případech však náš vztah nezáleží jen na nás, ale i na těch, s nimiž tento vztah navazujeme.
Vztah je společným dílem.

To, co zde bylo řečeno o sociální opoře a její hodnotě pro boj se stresem, distresem a vyhořením, by nás mělo vést k **pěstování přátelství**. Ukazuje se, že se lidé stávají nepřáteli „bleskově“. Přátelství se naproti tomu rodí pozvolna. Trvá dlouho, než se z lidí stanou opravdoví přátelé. Vyžaduje to však stále na přátele myslet a nezapomínat, věnovat jim čas, navštěvovat je a vítat je doma, také společně s nimi ně-

co podnikat, být k nim pozorný, vážit si jich, neopouštět je v jejich těžkostech. A jako oko v hlavě chránit stará, léty prověřená přátelství.

Ukazuje se, že každý z nás potřebuje alespoň někoho, s nímž by měl úzký přátelský vztah. Platí dokonce, že ten, **kdo nemá přítele (přítelkyni), není psychicky zcela zdrav.** Na druhé straně je pravdou, že nemůžeme být v užším přátelském vztahu se všemi lidmi na světě. Jedno však můžeme – můžeme mít vztah úcty (*respektu*) ke každému člověku, s nímž se setkáme. Platí i to, že se můžeme pokoušet vycházet s druhými lidmi v dobrém a přát jim (i něco pro to dělat), aby jim bylo dobře.

S mnoha lidmi přicházíme do osobního styku – komunikujeme s nimi. Je dobré si uvědomit, že prvním krokem není to, že něco řekneme, ale to, že jim věnujeme pozornost a že jim **nasloucháme.**

Mnoha těžkostem se vyhneme, dáme-li si větší pozor na to, jak s druhými lidmi mluvíme a jak s nimi jednáme. Falešnou se zdá představa „co na srdci, to na jazyku“. Na srdci často nemáme věci dobré. O tom, co řekneme, platí, že „ani dvěma páry koní nevtáhneš zpět jednou vyřčené slovo“.

Falešná je představa, že slova jsou jen slova – nic jiného než akustické chvění vzduchu. Slovem se můžeme druhého člověka dotknout. Slovem ho můžeme i píchnout a popíchnout, a nejen to. **Slovem můžeme druhého člověka i zranit,** ba těžce zranit. Proto je třeba dávat si pozor na to, co a jak řekneme, myslíme-li to s prevencí stresů opravdově.

Falešnou se zdá představa, že slovo je tím nejdůležitějším v naší sociální komunikaci. Podobně je to ale i s představou, že to, jak se na druhého tváříme (usmíváme atp.), je **tím nejdůležitějším v našem jednání s ním.** Kolikrát jsme překvapeni, že druzí lidé nás posuzují ne podle toho, co říkáme a jak se tváříme, ale podle toho, jak jednáme a jak se chováme.

V každém kontaktu s druhými lidmi se občas vyskytnou konflikty. Je dobré si ujasnit, že tomu tak nutně musí být. Proč? – Každý z nás má jinou představu o téže věci, různý názor na věc, odlišné přesvědčení, a to vše ho vede k jiné formě jednání, než jaké je to naše. **Nejedná se o to, aby konflikty nebyly, ale o to, abychom je dovedli tvořivě řešit.** A o tom, jak to dělat, se toho ví již dosti (Křivohlavý, 2002).

Správnost našich představ

Ke konfliktům dochází často z toho důvodu, že máme ve styku s druhými lidmi o různých věcech odlišné představy. Každý hájíme tu svou. Jsou však představy správné a představy nesprávné – falešné. Falešná tisícikoruna vypadá velice podobně jako tisícikoruna pravá. Liší se jen drobností, například vodotiskem. Obdobně je to i s našimi představami. Kolikrát se naše představa liší od té správné „drobností“. Chceme-li tvořivě řešit konflikty a usilujeme-li o prevenci stresu ze styku s druhými lidmi, není marné prověřovat správnost našich představ.

Co je také dobré vždy a všude

Smysluplnost toho, co děláme

Při zamyšlení se nad tím, co dělat a co nedělat, bývá dobrým vodítkem pohled „dále dopředu“. Rozumí se jím perspektiva vývoje toho, oč se snažíme, tj. podívat se (v duchu), **jak to asi bude končit a čím to asi bude končit.** Jaké to bude, až se to dovede do cíle. Nejde jen o úzký cíl, například dokončení daného úkolu, ale o širší pohled zahrnující bohatší sféru hodnot – smysluplnost toho, co děláme, viděnou „od konce“. Například: Stavíme si rodinný dům. Zamyšlení,

o němž zde hovoříme, by nás vedlo k tomu vidět nejen tento dům již dokončený a nás v něm, ale vidět třeba i děti a náš vzájemný vztah s nimi, na který jsme při usilovné stavbě dost pozapomněli. Není divu, že vyhoříme, děláme-li věci smysluprázdné – ačkoli by byly z určitého hlediska momentálně výhodné.

Sub specie aeternitatis

Velikou pomocí našim otcům bývalo, že své jednání stavěli nejen před soud (hodnocení) svých spoluobčanů, ale **pod soud „vyšší“** – tj. nechali je zkoumat „z hlediska či soudu věčnosti“. Nepropadali zoufalství z toho, jak různě mohou lidé hodnotit to, co děláme a oč se snažíme. Měli vyšší míru jistoty a pevnosti. A to je nezanedbatelným faktorem klidu a obrany proti stresu, distresu a vyhoření.

Věci podstatné a věci nepodstatné

Jsou věci důležité a věci nedůležité. Jsou věci potřebné a věci nepotřebné. Existuje i **umění odlišit věci podstatné od věcí nepodstatných**. To je důležitým uměním života. Samo o sobě to však k životu nestačí. Je ještě třeba silné vůle nepodstatným věcem ubírat času a naléhavosti a věcem podstatným času i energie přidávat.

Co je a co není možno změnit

Jsou věci, které je možno změnit, a věci, které změnit možno není. Poznat, která kam patří, je prvním krokem k nadějnému řešení problému. Pak nezbývá než ty věci, jež jsou nezměnitelné, prostě **přijmout** – *akceptovat* je. Jiné cesty není. Ty věci, které se změnit dají, je pak možno **upravovat** – *adaptovat*.

Povzbudivé myšlenky

Každému z nás se honí hlavou mnoho myšlenek. Jsou myšlenky a myšlenky. Některé působí depresivně, jiné naopak povzbudivě (stimulují nás). Je na nás, kterým z nich dáme přednost. Ukazuje se, že pro zachování klidu je dobré myslet více na věci krásné, milé a pozitivní než na věci děsivé, deprimující a negativní. Ty druhé by však neměly nikdy zcela zmizet z našeho obzoru.

Nadhled

Jev zvaný vyhoření (*burnout*) je skutečností. Je něčím, s čím se setkáváme – a často právě u těch nejaktivnějších (nejlepších), kteří se angažují nad hranici odměn, kterým se nejedná na prvním místě o peníze, ale o službu. Setkáváme se s ním u lidí nejpracovitějších, pro něž je práce spíše posláním než zaměstnáním. V první řadě se s ním setkáváme u těch, kteří pracují s lidmi a věnují se jim. Naneštěstí se s ním setkáváme stále častěji. Vyhořelých lidí přibývá mezi zdravými i nemocnými a zdá se, že jich bude ještě víc.

Proto je dobré o vyhoření něco vědět. Proto vznikla i tato publikace. Aby se dařilo vyhoření zabránit, je dobré zbavit se falešné představy, která o něm říká, že je výsledkem jedné jediné příčiny a že se dá jedním jediným lékem či trikem odstranit. Přiměřenější je pojetí, jež vidí vyhoření jako důsledek určitého způsobu života, jako jev velice složitý, k němuž vedou nejrůznější faktory působící často najednou jako hrozná negativních vlivů. Podobně tomu je s možností zabránit jeho prohlubování. I zde se jedná o životní styl – o celou paletu činností, které mohou proces vyhořívání zpomalit, zastavit, případně i obrátit.

ZÁVĚR KNIHY

Žít znamená „pro něco žít“.

Žít smysluplně.

Dobře žít pak znamená žít pro něco hodnotného a přitom si moudře vést.

Kdo nemá pro co žít, přestává žít. Vyhasíná, až vyhasne.

Žít se dá různě. Je možno žít naplno. Na druhé straně je možno žít „jen tak tak“ – skoro naplno. Je možné dokonce i jen tak vegetovat na kraji opravdového života – jako oheň, který dohořívá. Má-li oheň hořet naplno, musí se pro to vytvořit příznivé podmínky. Má-li stále hořet, musí se na oheň neustále přikládat. Když se nepřikládá, oheň přestane plápolat, pomalu uhasíná a nakonec zhasne. Obdobně tomu může být i s člověkem. I ten může nejen hořet, ale i vyhořet – fyzicky, psychicky i duchovně. Nadšením může někdy překypovat. Může je však i ztrácet, ba dokonce i zcela ztratit. Stejně je to i s láskou. I ta může kvést. Může však i uvadat. Může se dokonce i zcela vytratit. A s životní energií je tomu obdobně. I tou může někdo být nabit – jako akumulátor. A podobně jako u akumulátoru i u člověka může dojít k vybití energie. Všechny zdroje sil se mohou vyčerpat. Dojde-li k tomu, setkáme se se syndromem psychického vyhoření – *burnout*.

Je dobré znát příznaky počínajícího syndromu vyhoření, abychom si včas uvědomili, co se děje. Je toho třeba v případě, kdy se to týká nás osobně. Je toho třeba i v případě, kdy se to týká někoho nám blízkého – někoho z rodiny, kruhu přátel, známých ze zaměstnání, práce atp. Je to dobré rozpoznat z toho důvodu, že se v tomto stadiu dá ještě něco dělat pro to, aby vše nekončilo zle (katastroficky). V raném

stadiu se často lze ještě bránit, lze zvrátit běh tohoto nepříznivého dění. A o to nám šlo v této publikaci.

Mnoho pozornosti bylo věnováno tomu, jak psychickému vyhoření zabránit. Hodně se mluvilo o prevenci (předcházení *burnout syndromu*). Zdá se, že tento druh investice do zabezpečování vlastního psychického přežití je efektivní. Ve druhé části jsme se zaměřili na terapii – léčení *burnout syndromu*. Tato upozornění, často založená na stovkách experimentálních a klinických prací nespočetných psychologů, lékařů, psychiatrů, duchovních atp., byla psána s tichým přáním autora: *Kéž by si to uvědomili ti, které psychické vyhoření nejvíce ohrožuje, a kéž by si to uvědomili ti, kteří vytvářejí podmínky ke vzniku burnout syndromu u druhých lidí.*

Knih končí.

Život jde dál.

Je dobré něco vědět. Je to zvláště dobré, je-li to něco, co nám může pomoci prožít život lépe, radostněji a nadějněji. Vědět je dobré. Jednat však znamená víc – dělat něco v návaznosti na to, o čem víme, že je to dobré.

O tom, zda se bude dělat to, o čem se poznalo, že je pro nás dobré, i v případě prevence a zvládnutí vyhoření však autor knihy už nerozhoduje. To je již věc čtenáře. Tomu se nyní předává štafetový kolík.

Rady – i dobré rady – jsou neúčinné, pokud nejsou realizovány.

LITERATURA

- Anstötz, C.: Burnout bei Pädagogen, die mit Schwerbehinderten arbeiten? *Behindertenpädagogik* 31, 1992, č. 2, s. 178–185.
- Antonovsky, A.: *Health, Stress and Coping*. Jossey Bass, San Francisco 1979.
- Antonovsky, A.: *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. Josey Bass, San Francisco 1987.
- Bämayr, A., Feuerlein, W.: Über den Selbstmord vom 119 Ärzten, Ärztinnen, Zahnärzten und Zahnärztinnen in Oberbayern von 1963 bis 1978. *Crisis* 5, 1984, s. 91–107.
- Burisch, M.: *Das Burnout Syndrom*. Springer, Berlín 1989.
- Crabb, L.: *Muž a žena. Proč jsou manželství tak často plná napětí a hořkosti? Co je zapotřebí k dobrému manželství? Návrat domů*, Praha 1997.
- Csikszentmihalyi, M.: *The Psychology of Optimal Experience*. Harper, Row and Brothers, New York 1990.
- Duwuette, A. a kol.: Psychological determinants of burnout in geriatric nursing. *International Journal of Nursing Studies* 32, 1995, č. 5, s. 443.
- Freudenberger, H. a North, G.: *Burn-out bei Frauen*. Frankfurt 1992.
- Freudenberger, H.: *The Staff Burn-out Syndrome*. Drug Abuse Council, Washington, DC 1975.
- Friedman, M., Roseman, R.: *Type A Behavior and Your Heart*. Fawcett Publishing, Greenwich, CT 1974.
- Gold, Y.: Burnout: a major problem for the teaching profession. *Education* 104, 1984, č. 3, s. 271–274.
- Haškovcová, H.: Syndrom vyhoření. *Sestra* 1994, č. 3, s. 10–11.
- Havrdová, Z., Šolcová, I., Hradcová, D. a Rohanová, R.: Kultura organizace a syndrom vyhoření. *Československá psychologie*, 54, 2010, č. 3, s. 235–248.
- Hawkins, D., Minirth, F., Meier P., Thurman, C.: *Before Burnout: Balanced Living for Busy People*. Moody Press, Chicago 1990.
- Heczko, D. Hořel jsem, až jsem vyhořel. Je těžké navázat na přetrženou strunu. *Český bratr* 87, 2011, č. 7., s. 11–12.
- Huizinga, J.: *Homo ludens: O původu kultury ve hře*. Mladá fronta, Praha 1971.
- Cherniss, C.: *Professional Burnout in Human Service Organisations*. Praeger, New York 1980.
- Jones, J. W. (Ed.): *Selected Readings on Staff Burnout*. Paek Ridge, London House Press, Londýn 1981.
- Jones, J. W.: *The Burnut Syndrome*. London House Press, Londýn 1982.
- Kallwassová, A.: *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Portál, Praha 2007.

- Kašparů, M.: *Z pláště a dalmatiky*. Cesta, Brno 2006.
- Kebza, V., Šolcová, I.: *Syndrom vyhoření*. Státní zdravotní ústav, Praha 2002.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., Khan, S., Hardiness and Health. *Journal of Personality and Social Psychology*. 42, 1982, č. 1., s. 168–177.
- Křivohlavý, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, Praha 1988.
- Křivohlavý, J.: Nezdolnost typu hardiness. *Československá psychologie*, 35, 1991, č. 1, s. 59–65.
- Křivohlavý, J.: *Jak zvládat stres*. Grada – Avicenum, Praha 1994.
- Křivohlavý, J.: *Tajemství úspěšného jednání*. Grada Publishing, Praha 1995.
- Křivohlavý, J.: *Jak zvládat depresi*. Grada – Avicenum, Praha 1997.
- Křivohlavý, J.: *Konflikty mezi lidmi*. Portál, Praha 2002.
- Křivohlavý, J.: *Psychologie smysluplnosti existence*. Grada Publishing, Praha 2006^a.
- Křivohlavý, J.: *Mít pro co žít*, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2006^b, 2010².
- Křivohlavý, J.: *Psychologie moudrosti*, Grada Publishing, Praha 2008.
- Křivohlavý, J.: *O moudrosti s Jaro Křivohlavým*. Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2009.
- Křivohlavý, J.: *Stárnutí v pohledu pozitivní psychologie*. Grada Publishing, Praha 2011.
- Křivohlavý, J.: *Optimismus, pesimismus a zvládání deprese*. Grada Publishing, Praha 2012 (v tisku).
- Křivohlavý, J.: *Slova potěšení a povzbuzení*. Česká biblická společnost a Karmelitánské nakladatelství, Praha, 2011.
- Längle, A.: Burnout – Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention. *Existenzanalyse*, Juni 1997, č. 2, s. 11–19.
- Maslachová, C.: Burnout: A Social Psychological Analysis. *Paper presented at the Annual Psychological Convention of the American Psychological Association*, San Francisco August 1997.
- McClelland, D. C.: *The Achieving Society*. Princeton, NJ 1961.
- McConnelllová, E. A. (Ed.): *Burnout in the Nursing Profession: Coping Strategies, Causes, and Costs*. Th.C.V. Mosby Company, St. Louis, Mic. USA 1982.
- Míček, L.: *Duševní hygiena a duševní zdraví*. SPN, Praha 1982.
- Míček, L.: *Duševní hygiena*. SPN, Praha 1984.
- Míček, L.: *Základní pojmy duševní hygieny*. SPN, Praha 1971.
- Minirth, F., Hawkins, D., Meier, P., Flournoy, R.: *How to Beat Burnout*. Moody Press, Chicago 1986.
- Mohapl, P.: *Úvod do psychologie nemoci a zdraví*. Olomouc 1992.
- Mrkvička, J.: *Knížka o radosti*, Avicenum – Státní zdravotní nakladatelství, Praha 1976.

- Müller, Eckhardt: *Ausgebrannt – Wege aus Burnout-Krise*. Herder Verlag, Freiburg im Breisgau 1994.
- Musil, J.: *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima v dynamice sociálního chování*. Psychologická výchovná poradna, Olomouc 2010.
- Pinesová, A. M., Aronson, E.: *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. APA, Montreal September 1980.
- Pinesová, A. M. a Aronson, *Career Burnout. Causes and Cures*. The Free Press, Collin Mcmillan Publ., Londýn 1988.
- Reid, K.: *Burnout in the Helping Professions*. Western Michigan University, Kalamazoo 1980.
- Rush, M. D.: *Syndrom vyhoření. Návrat domů*, Praha 2004.
- Rush, M.: *Ausgebrannt*. Klaus Gerth Verlag, Asslar 1991.
- Russell, N. C.: Critical factors related to teacher burnout. *Education* 105, 1995.
- Ruthe, R.: *Wenn Erfolg zur Droge wird. Strategie gegen Stres, Arbeitssucht und Burnout*. Brendow Ver., Moers 1995.
- Seligman, M. E. P.: *Learned optimismus*. Pocket Books, New York 1990.
- Schaufeli, W. B.; Maslachová, C. a Marek, T. (Eds.): *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*. Taylor and Francis, New York 1993.
- Schmidbauer, W.: *Hilflose Helfer: Über die seelische Problematik der helfenden Berufe*. Rowohlt Verlag, Hamburg 1992.
- Schneiderová, D.: *Zvládání stresu a podpora zdravého životního stylu*. www.cuni.cz/iforum - 102232.
- Schreiber, V. a spol.: *Stres – patologie, endokrinologie a klinika*. Avicenum SZN, Praha 1985.
- Sokol, J.: *Etika a život. Vyšehrad, Praha 2010*.
- Sonneck, G.: Selbstmorde und Burnout von Ärzten. *Zeitschrift für ärztliche Fortbildung* 1994, 3/4, s. 22–28.
- Srnc, J.: Budoucnost zdraví a odpovědnost psychologů. *Československá psychologie* 33, 1989, s. 112–124.
- Stock, A.: *Syndrom vyhoření a jak ho zvládnout*. Grada Publishing, Praha 2010.
- Šatura, V.: *Prečo láska stroskotáva? Dobrá kniha*, Ontario, Kanada 1987; Trnava 1994.
- Venglářová, M. a kol.: *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing a bossing*. Grada Publishing, Praha 2011.

JARO KŘIVOHLAVÝ
Hořet, ale nevyhořet

Vydalo Karmelitánské nakladatelství v Kostelním Vydří
v roce 2012 jako svou 1684. publikaci

V edici *Orientace* svazek 42

Odpovědná redaktorka Martina Lechová

Fotografie na obálce Fotky&Foto

Obálka, grafická úprava a sazba Anna Kubů

Výroba ERMAT Praha, s. r. o.

Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Druhé, přepracované vydání, v KNA první

Původní vydání:

JAK NEZTRATIT NADŠENÍ

Grada Publishing, 1998



POVINNÝ VÝTISK

Další tituly, které by vás mohly zaujmout:

www.ikarmel.cz/autor/krivohlavy-jaro

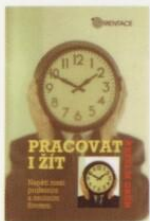
Všechna knihkupectví KNA jsou odběrnými místy obchodu www.ikarmel.cz.

Naše tipy

Time management jako duchovní úkol
Friedrich Assländer,
Anselm Grün
Obj. č.: 101449



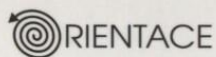
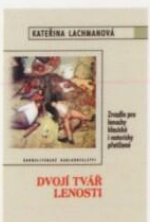
Pracovat i žít
Napětí mezi profesním
a osobním životem
Anselm Grün
Obj. č.: 101150



Řízení jako duchovní úkol
Friedrich Assländer,
Anselm Grün
Obj. č.: 101260



Dvoji tvář lenosti
Zrcadlo pro lenochy
klasické i notoricky
přetížené
Kateřina Lachmanová
Obj. č.: 10603



HOŘET, ALE NEVYHOŘET

JARO KŘIVOHLAVÝ

Nejen u pomáhajících profesí, ale i v rodinách se velice často setkáváme s projevy vyhoření. Láska mezi milenci se rodí, ale i umírá. Manželé uzavírají sňatky, ale i dohody o rozvodu. Příbuzní se milují, ale i nenávidí. Rodiče mají radosti, ale i starosti se svými dětmi. Děti mají rády své rodiče, avšak často tato láska i vyhasíná. Míra spokojenosti s manželstvím a s rodinou je proměnlivá. A nespokojenost má velice blízko k vyhoření.



Nadšení, iniciativa a láska patří k tomu nejkrásnějšímu, co v životě můžeme prožít. Stává se však, že nám počáteční nadšení začne opadat, že naše iniciativa bude ochabovat a láska uvadat. Z psychologického hlediska jde o jev, který je označován termínem „burnout“ – vyhoření. Kniha profesora Křivohlavého pojednává o tom, jak se syndrom vyhoření projevuje, jaké má fáze a hlavní příznaky. Hlavním cílem zkušeného psychologa je však poradit, co dělat, abychom nezdravým přístupem předčasně neztráceli jak chuť k dobrému dílu, tak ochotu investovat do mezilidských vztahů.

ISBN 978-80-7195-573-3



KARMEITÁNSKÉ
NAKLADATELSTVÍ
KOSTELNÍ VYDRÍ

www.kna.cz

