

Vstupujeme do života s určitou mírou energie. S nadšením se vrháme do profesionální činnosti, s láskou vstupujeme do manželství. S nadějí očekáváme, že se nám podaří uskutečnit to, nač se těšíme. Po určité době však tam, kde jsme se setkali s překážkami, těžkostmi a neúspěchy, toto počáteční nadšení ztrácíme. Je tomu tak u učitelů, zdravotních sester, sociálních pracovníků, politiků, podnikatelů atp. Z psychologického hlediska dochází k něčemu, co se odborně nazývá syndrom vyhoření – „burnout“. Je tomu skutečně do určité míry tak jako u ohně, v němž vyhořelo vše, co bylo zprvu připraveno a oheň uhasíná.

Kniha ukazuje za jakých okolností k vyhoření dochází a dává možnost osobně si vlastní míru vyhoření změřit. Těžiště knihy je v souboru podnětů typu „co dělat, aby k vyhoření nedocházelo“ a „co dělat, když už k němu dojde“.

Jaro Křivohlavý, univerzitní profesor sociální psychologie, je autorem knih „*Jak zvládat stres*“ a „*Jak zvládat depresi*“. V našem nakladatelství vyšla též jeho kniha „*Tajemství úspěšného jednání*“.

ISBN 80-7169-551-3



JARO KŘIVOHLAVÝ ■ JAK NEZTRATIT NADŠENÍ

Jaro Křivohlavý

GRADA

JAK NEZTRATIT NADŠENÍ



59.9

psychologie pro každého

Jaro Křivohlavý

**JAK
NEZTRATIT
NADŠENÍ**

GRADA Publishing 1998

OBSAH

Prof. PhDr. Jaro Křivohlavý, CSc.

JAK NEZTRATIT NADŠENÍ

© Grada Publishing, 1998

ISBN 80- 7169- 551-3

Komu je určena tato knížka	7
Hořet, ale nevyhořet.....	7
Případ ztráty nadšení místo úvodu	9
Co o psychologii vyhoření říkají odborníci.....	10
Část první	
Bližší seznámení se s procesem psychického vyhoření	15
U koho se objevují příznaky.....	15
Jak se sám cítí.....	16
Jak se cítí mezi druhými lidmi.....	17
Co vede k psychickému vyhoření.....	18
Kde se setkáváme s psychickým vyhořením.....	19
Kdy dochází k psychickému vyhoření	23
Přehled profesí.....	23
Okolnosti pro burnout příznačné.....	26
Metody zkoumání	33
Orientační dotazník.....	33
Dotazník BM - psychického vyhoření.....	36
MBI - metoda Maslach Burnout Inventory.....	40
Jiné metody.....	41
Psychologické studie.....	42
Definice	45
Pokusy o ujasnění.....	47
Popisné definice.....	49
Zralé definice burnout.....	49
Společné znaky definic burnout.....	50
Odlišení burnout od jiných negativních psychických stavů	52
Burnout a stres.....	52
Burnout a deprese.....	52

Burnout a únava.....	53
Burnout a odcizení.....	53
Burnout a existenciální neuróza.....	54
Čeho je burnout opakem.....	55
Průběh procesu.....	57
Fáze procesu psychického vyhořování.....	60
Nejjednodušší pojetí fází procesu burnout.....	61
Složitější členění procesu burnout.....	62
Proces objevování se tří hlavních faktorů.....	63
Hlubší pohled na průběh propadu do burnout.....	64
Část druhá	
Předcházení a zvládnání psychického vyhoření.....	69
Tři povídky úvodem.....	69
Zkušenosti z praxe.....	72
Interní individuální možnosti prevence.....	75
Smysluplnost žití.....	75
Stresory a salutory.....	77
Osobnostní charakteristiky.....	79
Externí vlivy v prevenci a zvládnání.....	89
Sociální opora.....	89
Dobré vztahy mezi lidmi.....	100
Kladné hodnocení druhých lidí.....	104
Pracovní podmínky.....	106
Drobné rady pro prevenci a zvládnání.....	113
59 způsobů, jak se bránit stresu, distresu a burnout.....	117
Závěr knihy.....	128
Literatura.....	130

KOMU JE TATO KNIŽKA 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 cele zaujatým. Není pro ty, kterým v životě o nic nejde, kteří jdou životem netečně, kteří jsou ke všemu apatičtí (neteční).
- 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 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 zde vztahuje k opravdovému ohni jen obrazně. Chce se jím jen symbolicky naznačit, že jde 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 v souvislosti s ohněm zde často vyskytuje - „nevyhořet“ - naznačuje obrazně, co ohrožuje tyto něčím cele zaujaté lidi. Oheň může nejen hořet, ale i vyhasínat, dohořívát a nakonec dohořet. Lásky 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 proto, oč zde jde, v odborné psychologické literatuře používá, znamená česky doslova „vyhořet“ či „vyhoření“. Zde pak to znamená doslova fyzicky, emocionálně a mentálně se zcela vyčerpat. Tohoto termínu používáme z toho důvodu, aby nevznikl falešný dojem, že jde jen o nezávazné povídání o tom, jak neztratit

nadšení, ale o věc, které jsou dnes již věnovány stovky, ba tisíce odborných článků a desítky knih v lékařské a psychologické literatuře.

Řekli jsme v úvodu, že tato knížka je určena lidem, kteří pro něco hoří. Po tom, co bylo uvedeno o ohni, je možno tuto informaci doplnit. Tato knížka je určena i lidem, kteří byli pro něco nadšení, pro něco hořeli, někoho či něco milovali z celého srdce atp. a nyní cítí, že jim jejich nadšení ubývá, že pro to již tak moc nehoří, že jejich láska uvadá a cítí se vyčerpaní. I těmto lidem je tato knížka určena - v naději, že jim naznačí, co by jim mohlo být vzpruhou.

*V Třebenicích 2. 8. 1997
Prof. PhDr. Jaro Křivohlavý, CSc.*

PŘÍPAD ZTRÁTY NADŠENÍ MÍSTO ÚVODU

Od malička bylo M. K. jasné, kým bude. Vždy chtěla být zdravotní sestrou. Chtěla se starat o děti a zvláště o děti, kterým není dobře. Ve škole se dobře učila. Střední školu pro zdravotní sestry vyšla s vyznamenáním. Snadno pak dostala zaměstnání na dětském oddělení (pediatrii) místní nemocnice. Brzy tam patřila k nejlepším sestřám. 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. Přeskrtnula tam termín „zaměstnání“ a nadepsala místo něho „povolání“.

Když na nově zřízené oddělení dětské onkologie (léčby rakoviny) hledali zdravotní sestru, přihlásila se. Vzali ji. Nedala se odradit zprávami o tom, že to je práce velice těžká, náročná a 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. zjišťovala, že zprávy o tom, že tato práce je vyčerpávající, měly pravdu. Práci skutečně pociťovala jako těžkou, náročnou a vyčerpávající. Zprvu šlo jen o tělesné (fyzické) vyčerpání. Později se k tomu přidalo i vyčerpání duševní (mentální) a emocionální (citové). M. K. měla i zde děti ráda. Cítila s nimi. Když je něco bolelo, bolelo to i ji. A tady na onkologickém oddělení toho děti často bolelo mnoho 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 všechny trápil pohled na ty děti, kde lékařská věda a sebelepší zdravotní péče a snaha nebyla s to život dětí zachránit. Ani to však ještě nebylo vše. 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 není nějak dobře. Cítila se stále slabší. Vzdor jejímu mládí padl na ni smutek. Padala na ni únava. Napětí ze zaměstnání padalo na ni a drželo to i když přišla domů z práce. To, co jí dříve bylo „hračkou“, najednou nestačila udělat. 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“ sa-

ma přišla na to, že jí děti obtěžují a že je těžkostí být k nim laskavá a milá - tak, jak dříve bývala - požádala o přeložení.

Bylo jí vyhověno. 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 stanoveno a vedoucí sestra oddělení neslevila ani nitku. 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 přišla na psychoterapii.

Stěžovala si nejprve na svou nadřízenou, potom na své spolupracovnice, na lékaře, nemocnici atp. Nakonec si s pláčem začala stěžovat sama na sebe. Vyznala, že všichni lidé jsou jí protivní, že kde může, tak se jim vyhne a že je prostě nenávidí. Vzlykala a nařkala, že v práci selhala, že se v životě zklamala, že její život ztratil smysl a že je sama sobě protivná. Vyvrcholení její zповědi bylo konstatování, že jí život přestal bavit a že by byla nejraději, kdyby nebyla. Nebylo těžké diagnostikovat burnout syndrom - soubor příznaků stavu celkového (fyzického, emocionálního a mentálního) vyhoření.

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

• 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 brusírna diamantů a podívat se do dílny brusičů diamantů. Shlédnout diamanty, vidět, jak vypadají a co se s nimi dělá.“ Zkusme i zde 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 (citáty) předních psychologů, zabývajících se psychickým vyhořením - Ayaly Pines a Elliota Aronsona. Je to vyňato z jejich knihy „Career Burnout - Causes and Cures“ (1988):

„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocio-

nálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresey.“

„Burnout je doprovázen celým souborem příznaků. Patří mezi ně tělesné zhroucení, pocity bezmoci a beznaděje, ztráty iluzí, negativních postojů 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 prostředí na něj 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 motivováni. Očekávají, že jim jejich práce dá smysl jejich života. Je to nebezpečné zvláště tam, kde ti, kteří danou práci konají, ji považují spíše za povolání nežli 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 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 marností a jejich vlastní život zcela bezúčelný. Tím je burnout dokladem, že jim selhala představa, že práce (na jiném místě zamilování, atp.) by mohla být nadějným řešením existenciální otázky (odpovědi 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 potřebují cítit se hrdiny. 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 potřebu 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 však tam, kde se s ním moudře zachází, dá se burnout 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 (odpovědí na naši otázku identity). Může být předchůdcem důležitých životních změn, našeho osobního růstu a vývoje naší osobnosti. Lidé, kteří takto zvládli burnout (své psychické vyhoření) téměř bez výjimky pokračují dále lepším a plnějším životem. Životem bohatším, než byl ten, v němž své psychické vyhoření prožili."

ČÁST PRVNÍ

BLIŽŠÍ SEZNÁMENÍ S PROCESEM PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ

• U KOHO SE OBJEVUJÍ PŘÍZNAKY

- 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 požadavky, např. 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 nejpřesněji, nejlépe
- u člověka, který by mohl být zařazen mezi tzv. workoholiky (termín vytvořený s odkazem na alkoholiky, tímto termínem se označují lidé, kteří svou práci berou jako drogu)
- u člověka, který neúspěch prožívá jako osobní porážku
- o 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, regenerovat svou energii atp.
- u člověka, který žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech
- o u člověka s nízkou úrovní zdravé asertivity (který nedovede říci „ne“ tam, kde by měl říci ne)
- u člověka, který - obrazně řečeno - dlouho neúspěšně „bojuje s drakem“
- u člověka, který stále více dává nežli přijímá (měřeno v psychologických jednotkách)
- u člověka, který je normálně zaměstnán a má těžce nemocného, zdravotně postiženého rodinného příslušníka a tak pracuje „na dvou pracovištích“
- u psychoterapeutů a pracovníků poradenských profesí, vyčerpávaných často neúspěšnými či málo úspěšnými zásahy

- o u lidí s fobickými charakteristikami osobností, které je vedou do těžkých situací (tj. u lidí posedlými např. nenormálním strachem)
- u lidí s obsesivní (nutkavou) a kompulsivní osobností, které např. neustále něco žene, nutí, tlačí dělat věci, které by dělat nemuseli (neměli)
- u lidí, kterým jde příliš o peníze nebo (a) o moc
- u lidí posedlých soupeřením a soupeřivostí (nepřátelstvím - hostilitou)
- u lidí s tzv. A-typem osobnosti, o němž bude pojednáno v další kapitole
- u lidí s nadměrnou akumulací obtížných životních podmínek (jak je škálovala např. autorská dvojice Holmes a Rahe)
- u lidí s příznakem uspěchanosti (s tzv. rush out syndromem či hurry-sickness), kteří žijí v neustálém časovém stresu
- u lidí s tzv. vnějším zdrojem usměrnění (tj. externím LOK - locus of control - charakteristikou podle Rottera a Donavana), kde podněty a příkazy toho, co dělají, vycházejí spíše od druhých lidí, nežli od nich samých
- u lidí, kteří z vlastní iniciativy kladou sami na sebe příliš dlouho příliš velké požadavky
- u lidí, kteří neúspěch přijímají jako osobní porážku
- u lidí, kteří nejsou s to snižovat (redukovat) požadavky, které sami na sebe kladou
- o u lidí, kteří pociťují neustále ohrožení kladného sebehodnocení (self-esteem)

• JAK SE SÁM CÍTÍ

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

- cítí se tělesně vyčerpán,
- cítí se emocionálně vyčerpán - citově chladný a prázdný,
- 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 přetekla jeho schopnost vydržet to, co se děje,
- cítí se „v koncích”,

- cítí, jako by byl zcela bezcenným předmětem na tomto světě,
 - cítí se jako by byl nějak nemocen (bez konkrétních fyzických příznaků nemoci),
 - cítí se, jako by byl odstrčen někde na vedlejší koleji a život jezdil 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 (nezvládnutelném 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), vzletu,
 - je na konci svých sil,
 - je zcela prázdný (vyprázdněn, „vyždímán”).
- Má dojem, že jako člověk nemá žádnou hodnotu.
Ztratil všechny iluze, idec, naděje, plány.
Prožívá odliv veškeré síly, energie, osobního zaujetí a nadšení.
Není s to se pro něco rozhodnout, proti něčemu se postavit a do něčeho se dát.

Nemá valné mínění sám o sobě a o tom, co dělá - spíše je tomu naopak.

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 CÍTÍ MEZI DRUHÝMI LIDMI

- S druhými lidmi jedná emocionálně chladně a lhostejně - apaticky (bez citové účasti).

MĚSTSKÁ KNIŽNICA

L. V. RIŽNERA

915 01 Nová Město nad Váhnou

- o Druzí lidé ho moc nezajímají, jejich problémy ho nechávají v klidu, nevzrušují ho.
- o Mizí u něho soucítění (empatie) - stav druhých lidí se mu stále více stává lhostejným,
- o K druhým lidem se chová neúčastněně.
 - Druzí lidí ho obtěžují - ať jsou to pacienti nebo obchodní partneři, v extrému je považuje za „ obtížný hmyz“.
 - Jedná-li s někým, má pocit, jako by manipuloval s nějakým mechanickým strojem, neživým předmětem.
- o 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 zde v přehledu soubor poznatků, výsledků pozorování psychologů, kteří se profesionálně zabývají studiem psychického vyčerpání - vyhoření. Naznačuje, kdy se syndrom burnout nejčastěji vyskytuje, co k němu vede a co tento stav zhoršuje.

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

Je tomu tak

- a tam, kde je nedostatek personálu, času, prostředků atp. (např. v nemocnicích, obchodech, školách atp.)
 - tam, kde téměř chybí kladné oceňování práce podřízených - pochvaly, uznání atp.
- o tam, kde chybí respekt (úcta) k lidem
- o tam, kde se setkáváme s devalvací v sociálním styku (s ponižováním, urážením, hanobením pomlouváním atp.)
 - tam, kde je nedostatek příležitosti k odpočinku (relaxaci, rekreaci, spánku atp.)

- tam, kde se něco nepříjemného (např. nemoc) dlouho vleče, a nic se pořád nezlepšuje
- o tam, kde lidé (např. učitelé, lékaři, zdravotní sestry, advokáti chudých, sociální pracovníci atp.) neustále více dávají, nežli přijímají (měřeno v psychologických jednotkách hodnot - tzv. utilech)
- tam, kde pracovní podmínky neumožňují pracovníkům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností
- tam, kde je příliš velký rozdíl mezi představami a realitou (viz německý termín „Wahrheit und Dichtung“)
- tam, kde je vedení příliš necitlivé k potřebám podřízených, kde se znají jen úkoly, kontroly, výtky atp.
- tam, kde jsou sociální, pracovní, společenskou atp. role kladeny na určitou osobu požadavky, kterým ta z přerůzných důvodů není s to vyhovět, případně vyhovět může jen za cenu jiných (např. rodinných) bolestných ztrát
- tam, kde jsou příliš tvrdé 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 zápolech typu zvítězit „za každou cenu“ atp.
- tam, kde existuje jen a jen soupeření (soutěžení, konkurence, boj na život a na smrt, atp.)
- tam, kde je zatížení pracovníka nepoměrně větší, nežli je jeho kapacita (jeho možnosti, schopnosti atp.)
- tam, kde 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)
- tam, kde nepříznivé pracovní (životní) podmínky trvají příliš dlouho, až neunesitelně dlouho (jak tomu je např. u chronického onemocnění, které se protrahuje a nelepší, atp.)
- a tam, kde dochází ke kumulaci několika (více) výše uvedených podmínek

• KDE SE SETKÁVÁME S PSYCHICKÝM VYHOŘENÍM

Odpověď na tuto otázku zúžíme nejprve na soubor zaměstnání, v nichž nejčastěji dochází k jevu burnout. Po té se podíváme na druhy profesí, z nichž se nejvíce rekrutují pacienti s diagnózou syndromu burnout.

V kterých zaměstnáních se setkáváme nejčastěji s psychickým vyhořením?

Zdravotnictví

Bylo to právě zdravotnictví, které jako první upozornilo na syndrom burnout. Přesněji: byla to situace zdravotních sester. A ještě přesněji: byly to zdravotní sestry v hospicích, tj. v zařízeních, které poskytují umírajícím pacientům paliativní péči (bolest tišící a základní životní funkce usnadňující činnosti). Podobně tomu bylo na onkologických odděleních v době, kdy na rakovinu umíralo poměrně velice vysoké procento pacientů a kdy účinnost terapie byla relativně nízká. Třetí oblastí nejčastějšího výskytu syndromu burnout 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 i 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, a že se s ním setkáváme ve vyšší nežli průměrné výši u všech zdravotních pracovníků.

Burnout je jedním z hlavních důvodů odchodu ze zaměstnání (fluktuace) a změny místa v zaměstnání ve zdravotnictví. V USA se ukazuje, že v některých zdravotnických oborech mění své místo a zaměstnání až 70 % zdravotních sester ročně. Jedna studie, zaměřená na fluktuaci lékařů (R. Nedrcat) ukázala, že 58 % lékařů na onkologických odděleních (ze sledovaného souboru 248 lékařů) změnilo během roku své pracoviště.

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

„Nebyla jsem ze školy připravena na emocionální zátěž, s níž jsem se v praxi pak setkala“.

„Neunesla jsem emocionální tíži sdělování špatných zpráv rodinným příslušníkům pacientů“. „Bylo nás málo a práce nad hlavu“.

„Vedení bylo neuznalé, nebylo s to naší práci a snahu ocenit - pořád jen nám vedoucí sestra něco vytýkala, ale nikdy mne za nic nepochválila“ atp.

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

U rakouských lékařů je sebevražednost dokonce o 250 % vyšší, nežli je celostátní průměr - podobné údaje je možno číst u Baemayra a Feneleine (1984 atp.) Sebevražednost má velice blízko - jak ještě uvidíme - k psychickému vyhoření.

Školství

Druhou oblastí, kde se burnout vyskytuje v mimořádně vysoké míře, je školství. Týká se učitelů a učitelek všech stupňů, i když se zdá, že základních a středních škol, včetně škol učňovských atp. se týká v míře podstatně vyšší. Ve vyšší míře mu podléhají učitelky speciální pedagogiky, zvláště pak ty, které pracují s demenčními školáky a psychiatricky postiženými dětmi. Mimořádně náročné z tohoto hlediska je učitelství odborného školství. O jak namáhavé povolání (viděno z psychologického hlediska) učitele jde, je možno vidět i ze zjištění jednoho výzkumu. Ten 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 v tomto zaměstnání. Platí to nejen pro hospodářské vedoucí, ale i pro pracovníky administrativy, kteří přicházejí do osobního styku se „stranami“.

Sociální péče a sociální služby

Jde-li někde o osobní styk s druhými lidmi v těžkých situacích, pak to platí i o pracovnících sociálních služeb - sociálních pracovnících, poradcích sociální služby, sociálních kurátorech, pracovnících vězeňské služby, příslušnicích kriminální služby, policie atp.

Schaufeli et al. (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

Rodina sice není druhem „zaměstnání“, patří však do „ostře sledovaných oblastí“ studia burnout. 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 dohodu o rozchodu

a rozvodu. Příbuzní se nejen milují, ale i nenávidí. Rodiče mají nejen radost, ale i starosti se svými dětmi, zvláště pak, když jim dospívají. Děti mají rády své rodiče, avšak i tam v řadě případů tato láska 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 uvidíme - velice blízko k burnout.

KDY DOCHÁZÍ K PSYCHICKÉMU VYHOŘENÍ

Odpověď na otázku „Kdy - za jakých okolností - dochází k psychickému vyhoření?“ 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, gynekologii, neonatální péči, ale i např. zubní lékaři atp.,
- zdravotní sestry,
- zdravotní personál - např. dentisté (zubní laboranti),
- psychologové a psychoterapeuti,
- psychiatři,
- sociální pracovníci,
- 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 věcech,
- vedoucí pracovníci všech stupňů,
- administrátoři,
- právníci, zvl. tzv. „obhájci chudých“,
- pedagogové pracující s duševně postiženými dětmi,
- vedoucí letecké dopravy,
- piloti a osádky letadel,
- podnikatelé a manažeři,
- obchodníci,

- vyjednavatelé,
- úředníci,
- sociální kurátoři,
- pracovníci exekutivy atp.

Zdravotní sestry

Anna C. Mullinsová a Ruth E. Bardstonová v článku nadepsaném „Péče o pečovatelky“ (McConnell, 1988) ukazují, 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 jejich péči. Jiní však to tak nechápou. Neprojevují 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 sebeocenění i na celkový postoj zdravotní sestry jak ke jejímu zaměstnání, tak k pacientům.

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 tam, kde po operacích se ukázalo, že naděje na celkové uzdravení je mizivá - když např. pacientům byla amputována končetina. Emocionálně je např. vyčerpávalo to, když musely přicházet do intimního styku s lidskými exkremty (při zvracení, výronu hnisu, pomočování, kálení atp.). Namáhavé bylo i utěšování pacientů, neustálé projevování soucítění (empatie) atp.

Pacienti

J. Schrozen ukazuje, jak dochází k psychickému vyhoření u těžce nemocných lidí - pacientů. Hovoří o tom, jak se jejich poznenáhlu zmocnila jakási únava z léčení. Je to negativní pocit, který se člověka zmocňuje v průběhu dlouhotrvající rehabilitace, zvláště tam, kde není vidět zřetelný krok vpřed - zlepšení zdravotního stavu (funkce určitého orgánu atp.). Zdá se, že člověk jako by celé týdny jen přešlapoval na místě. J. Schrozen zde 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, které patřily mezi nejlepší na pedagogických školách (fakultách). Přišly do školy a setkaly se s realitou - malým zájmem až nezájmem 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 přidalo např. nedorozumění s nejbližšími (v rodině), kladení nesmyslných překážek ze strany vedení - tzv. „házení klacků pod nohy“ atp., 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 zde hovoří 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 kontrakoalic 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 nehně“ atp. Tito mladí lidé ztrácejí nadšení, iluze, ideje, kuráž. Cherniss nazývá to, co tak ztrácejí, souborně termínem „profesionální mystika“.

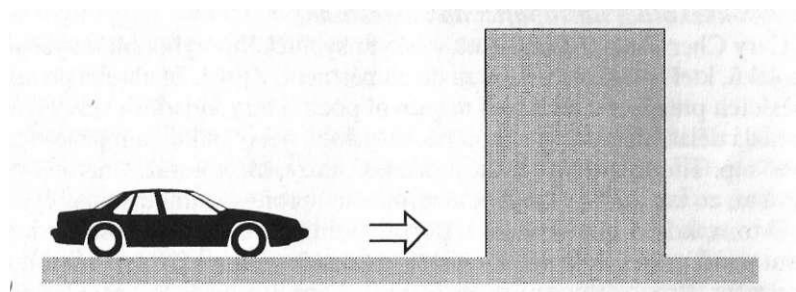
O tom, kdy a jak dochází k psychickému vyčerpání (výskytu burnout syndromu) u různých profesí, pojednávají dnes již speciální monografie. Pro zdravotní profese je to např. kniha E. A. McConnell (1982). Pro vedoucí pracovníky v průběhu různých profesí (podnikání i administrativy) je to kniha Ayaly Pinesové a Elliota Aronsona (1988) atp. U nás v České republice se zabývá např. problémem psychického vyčerpání učitelů Dr. Fialová na pedagogické fakultě Slezské univerzity v Ostravě. Problémům psychického vyhasínání u duchovních se věnuje bratr kazatel Hečko z Církve bratrské atp.

Manželé

S psychickým jevem typu vyhoření se setkáváme často u manželů. Na začátku bylo obvykle veliké až mimořádné zamilování. V tomto všepřemáhajícím stavu zamilovanosti se vzali. Přešly líbáčky a nastoupil všední život se svými problémy. Najednou se ukázalo, že to či ono není tak, jak se očekávalo. Přišly problémy a nakonec i konflikty. V nich se ukázalo, jak novomanželé nejsou připraveni na tvořivé řešení konfliktů, na spolupráci. Místo ní nastupovalo soupeření - jednání typu „kdo z koho“, spory, hádky a třenice. V řeči se objevovaly devalvace - ponižování jednoho druhým, ostrá slova a urážky. Prvotní nadšení, podníčené zamilovaností - vyprchalo. Syndrom psychického vyhoření nastoupil na místo zamilovanosti. Výstižně to popisuje Larry Crabb v knize „Muž a žena. Proč jsou manželství často plná napětí a hořkosti a co je zapotřebí k dobrému manželství“ (1997).

• OKOLNOSTI PRO BURNOUT PŘÍZNAČNÉ

U jednotlivých profesí je možno sledovat zcela konkrétně, co vedlo k psychickému vyhoření. Tato zjištění je však možno zobecnit. Uvedme si výsledky takovýchto pokusů o zobecnění, ohledání okolností, které vedly lidi k tomu, že lidé ztratili nadšení, energii, motivaci, zápal pro to, co dělali.

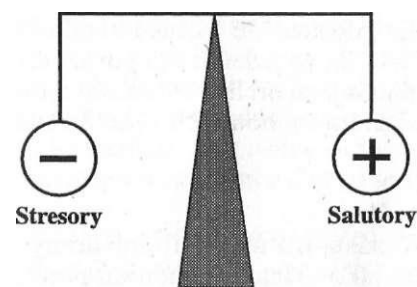


Obr. č. 1 V životě se může stát, že po delším poměrně klidném úseku života se najednou před námi objeví překážka, která se nám zdá být nepřekonatelnou. To, co jsme doposud zvládali bez problémů, se najednou nedá zvládat takovým způsobem, jak jsme byli zvyklí. To jsou chvíle, kdy mobilizujeme všechny síly a rezervy. Dostáváme se do stresu.

ZÁTĚŽ A PŘETÍŽENÍ - STRESORY A DISTRES

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 psychický stav, ale i na náš duševní a duchovní stav. Víme, že se dnes již nedá ironicky říci, že se na stres - a zvláště distres (ne-zvládnutelně těžké psychické napětí) neumírá. O stresu pojednávají lékařské monografie (viz např. Schreiber 1985). O zvládání stresu existují u nás dnes dokonce monografie psychologů (Křivohlavý, 1994).

Vyrovnaná životní situace



Obr. č. 2

Žádoucím stavem v našem životě jsou situace, kdy to, co na nás působí negativně, je vyrovnáno souborem našich schopností a možností negativní vlivy úspěšně zvládat (vyrovnávat se s nimi).

Stres je definován jako vztah mezi dvěma silami, které působí protikladně. Obě tyto síly jsou subjektivně definovány. Termín „subjektivně“ zde znamená, že to, co se mi zdá, že je „příliš“ těžké atp., druhé osobě se to tak příliš těžké (neúnosné atp.) zdát nemusí. Na jedné straně této dvojice protikladných sil je soubor nás zatěžujících faktorů, tzv. s t r e s o r ů. Ty na nás negativně působí. Na druhé straně je soubor tzv. s a l u t o r ů, tj. našich obranných schopností zvládat těžkosti. Jsou-li tyto dvojice sil vyrovnané nebo je-li síla salutorů vyšší, nežli souhrnná síla stresorů, je dobře. Nic zlého se neděje. Je-li však souhrnná síla stresorů větší nežli souhrnná síla salutorů, dochází ke stresu. Přesahuje-li tento nepoměr určitou zvládnutelnou hranici, hovoříme o distresu, tj. patologicky působícím stresu.

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

FRUSTRACE - NEUSPOKOJENÍ NAŠICH POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ

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

Dostane-li se nám kladného ocenění, hovoříme o *s a t i a c i* (uspokojení). Nedostane-li se nám tohoto kladného ocenění, hovoříme o *f r u s t r a c i* (neuspokojení). Vzali jsme zde jeden příklad potřeby - přesněji sociálněpsychologické potřeby - potřeby uznání, kladného ocenění druhými lidmi atp. Je však třeba dodat, že soubor našich potřeb je daleko bohatší.

I ze je třeba připomenut, že frustraci potřeb (očekávání atp.) je třeba brát individuálně. To, co se někomu jinému může zdát smysluplným, případně kladně hodnoceným úsilím, dostatečně oceněnou odměnou atp., to se mně takovým zdát nemusí. To, co jeden může považovat za výhru, může druhý subjektivně hodnotit jako prohru. Přitom se tyto zážitky frustrace - zklamaných očekávání mohou v člověku hromadit a kumulovat (sečítat).

Potřeby zbytné a potřeby nezbytné

Když psychologie hovoří o potřebách, má na mysli jiné druhy potřeb, nežli např. ekonom. Podobně jako existují v podniku průrůzné druhy potřeb, existuje i u člověka velice pestrá paleta potřeb. Psychologové je zjišťují, třídí a uvádějí v určitou soustavu. Rozeznávají pak tzv. fyzické (biologické, vitální atp.), k přežití organismu důležité potřeby (např. příjem jídla a pití, dýchání, odpočinek atp.), potřeby psychické (individuálně specifické) a potřeby sociálně-psychologické (viz Přehled potřeb člověka Krivohlavý, 1996).

S ohledem na výskyt syndromu burnout nejde jen o seznámení se s paletou potřeb. Jde v první řadě o tzv. hierarchii či žebříček potřeb. V pojetí pyramidy již jde 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. Např. 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 (smys-

luplnosti vlastní činnosti, práce, žití atp.) - tzv. *e x i s t e n c i á l n í* potřeba. Obecněji řečeno: lidé, kteří cítí, že jejich práce (manželství, to, oč 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 „*a b s u r d n í*“. Zážitek absurdity je pak „živným polem“ pro zrod psychického vyhoření. Podobně v jiné terminologii - v souvislosti s prací (zaměstnáním) hovoříme o *o d c i z e n í* (alienation). 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 v studiích zrodu psychického vyhoření. Je jí potřeba společenského uznání - *r e s p e k t u* (projevení 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 mají k němu respekt atp. Každý z nás potřebuje kladnou odezvu druhých lidí. Ne všech. Psychologové zde hovoří o tzv. primární skupině - lidí člověku psychicky nejbližších, 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 kazuistikách, tj. v popisech či přesněji vylíčeních případů, které končily syndromem burnout, se velice často setkáváme s údaji o tom, že dříve nežli k psychickému vyhoření došlo, v daném společenství lidí kolem postiženého (v rodině, na pracovišti, v zájmové skupině atp.) byly špatné vzájemné vztahy mezi lidmi. 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) napadením jednoho člověka druhým, o přehnané asertivitě a agresivitě, hostilitě (nepřátelství atp.). Hlubší pohled do takovéto společenské atmosféry ukazuje malou míru vzájemné úcty (respektu), malou míru evalvace (kladného hodnocení jedněch druhými), nadměrnost projevů devalvace (ponižování, urážení, snižování kladné hodnoty druhých lidí atp.), nedostatek vzájemné důvěry, existenci nízké míry důvěryhodnosti v mezilidském jednání atp. Často jde o nadměrné nezdravé projevy touhy po moci a nadvlády, případně i snahy o zneužití moci.

O špatných vztazích mezi lidmi je řeč tam, kde sliby mají malou uvěřitelnost, kde se sliby snadno dávají, avšak neplní, kde chybí úcta k lidské důstojnosti, kde nejsou stanoveny a dodržovány nejzákladněj-

ší 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, hostilitu nepřátelství mezi různými klikami, koalicemi a kontrakoalicemi atp.

Sledujeme-li případy psychického vyhoření, pak častokrát vidíme, že tzv. ochranná sociální síť daného člověka, tj. společenství jemu nejbližších lidí - lidí nejdražších, nejmilejších a nejdůležitějších, byla poškozena. Např. že někdo měl rozbitou rodinu, že v daném manželství byl rozvrat atp. To vše ještě zhoršuje beztak již těžkou situaci. Není divu, že daný člověk ztrácel postupně „půdu pod nohama“, smysl života a propadl se do bumout - psychického vyhoření.

PŘÍLIŠNÁ EMOCIONÁLNÍ ZÁTĚŽ

K psychickému vyhoření dochází často tam, kde jsou kladeny příliš velké nároky na kladné emocionální vztahy mezi lidmi. Od lékaře se např. vyžaduje, aby se choval velice emocionálně kladně k pacientům. Podobně je tomu i u zdravotních sester. Obdobné požadavky jsou kladeny na pracovníky sociálních služeb, na policisty a úředníky, kteří přicházejí často do bezprostředního osobního kontaktu s klienty. Situace, za nichž se však tito lidé dostávají do bezprostředního kontaktu s druhými lidmi, jsou častokrát opačného charakteru. Zubní lékař se např. setkává s lidmi, kteří si nařikají na to, že jejich bolesti trvají vzdor všem lékařským zásahům, že se jejich stav nezlepšil tak, jak si oni představovali atp. Pracovníci sociálních služeb jsou vystaveni stěžujícím si klientům, kteří se k nim často chovají hrubě. Podobně jsou na tom např. kurátoři, advokáti „chudých“, pracovníci vězeňské služby, policie atp.

VLIV PROSTŘEDÍ, PRACOVNÍCH PODMÍNEK A ORGANIZACE PRÁCE

Nejsou to jen zcela určité profese a v nich 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 prvé řadě nepřiměřená - extrémní míra svobody a stejně extrémní míra kontroly. Ukazuje se, že člověku není dobře, když nemá téměř žádnou svobodu (volnost) rozhodování. Není mu však ani tehdy dobře,

když má svobody (volnosti) tolik, že neví, co s ní. Podobně tomu je i s kontrolou. Není nám dobře, když příliš přísná a častá kontrola nám mluví do toho, co děláme. Není nám však dobře ani tehdy, když jsme ponecháni zcela jen a jen sami sobě a nikdo se o to, co děláme nezajímá. O svobodu jde často tam, kde hovoříme o podmínkách tvořivého řešení úkolů (kreativitě). O kontrolu jde 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 např. 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 vykonávat často s vyšší efektivitou. Místo radosti z práce nastupuje tam potom často jen finanční motivace (třeba ještě spokojenost s možností zaměstnání a se střechem nad hlavou).

Autorita. Ke zrodu burnout přispívá řada problémů s autoritou. Jde např. o centralizaci vši autority do jedněch jediných rukou na jedné straně nebo naopak o přílišné tříštění autority na straně druhé. Jde i o konflikty formální a osobní autority, tj. situaci, kde si pracovníci váží více někoho, kdo formální autoritou pověřen není, nežli toho, kdo tuto formální autoritu oficiálně zaujímá.

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

Neplnění úkolu. Dlouhodobé neplnění úkolu je dalším ztěžujícím faktorem 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 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 v nedostatcích horizontální i vertikální sociální komunikace - v neinformovanosti či špatné informovanosti vedení či naopak podřízených, v neexistenci skupinových rozhovorů o tom, co všechny trápí a o čem by se mluvit mělo atp.

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 nereálné.

listické (iluzorní). Často lidi nejen trápí, ale psychicky utrápí i to, že podnik 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. (viz např. situaci dobrého strojevedoucího, sloužícího na staré lokomotivě v stagnujícím podniku).

Organizační podmínky. Freudemberger 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 (intenzívně).
- Lidé příliš své práci oddaní.
- 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 minimálními zájmy 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 syndrom burnout).

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. Freudemberger 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 antiky v pověsti o Sysifovi. I ten hrnul svůj kámen na horu a vždy, když již byl skoro nahoře, se mu kámen svalil dolů. Jde o zážitek, vyjádřený v bibli slovy „marnost nad marností, všechno je marnost“ (Kniha Přísloví).

METODY ZKOUMANÍ

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

Poznávat a přesně určovat (diagnostikovat), že v daném případě jde o stav psychického vyhoření je možno různými způsoby. Je to možno poznávat na sobě - pozorováním vlastního stavu (toho, co se se mnou děje). Je to možno poznávat u druhých lidí - např. viděním změn v jejich chování a jednání.

• ORIENTAČNÍ DOTAZNÍK

Čtveřice autorů Dno Hawkins, Frank Minirth, Paul Maier a Chris Thurman uvádějí ve své knize (1990) mimo jiné i velice jednoduchou a přitom pro praxi vhodnou metodu poznávání blízcího se stavu psychického vyhoření. Je typu diagnostické samoobsluhy - tedy vhodná pro každého, kdo si chce sám zjistit, jak to s ním vypadá. Má velký klad v tom, že respektuje psychické vyhoření jako proces (vpřed neustále postupující děj) a ne jako momentální statický stav. Vidí zrod tohoto psychického stavu, jeho vývoj, rozvoj i vyvrcholení. Jde tedy o období toho, co např. dělají meteorologové, když hlásí, že se např. blíží bouře, hurikán. I v tom případě některé metody včasného rozpoznání, že jde o blízcí se bouři umožňují obyvatelům včas se vyhnout nejtěžšímu.

Zkuste na následující soubor otázek a tvrzení (výpovědí) odpovědět buď „ano“ (vyjádřit tím s daným tvrzením svůj souhlas) nebo „ne“ (vyjádřit tím nesouhlas s danou výpovědí).

1. Čím dále, tím více poznávám, že se nemohu dočkat konce pracovní doby, abych mohl práci opustit a jít domů.
2. Zdá se mi, že v poslední době nic nedělám tak dobře, jak to dělat mám.

- 3.' Snadněji nyní ztrácím klid, nežli jsem ho ztrácel dříve.
4. Častěji myslím na to, změnit práci (pracoviště, zaměstnání atp.).
5. V poslední době jsem stále cyničtější a mám negativnější postoj ke všemu, co se děje.
6. Mám stále častěji bolesti hlavy nebo bolesti hlavy nyní trvají déle. Mám bolesti v kříži nebo jiné tělesné příznaky toho, že mi není dobře.
7. Často se mi zdá, že nikomu kolem mne o nic nejde a cítím se beznadějně.
8. Častěji se nyní napiji alkoholu, aby mi bylo lépe a (nebo) beru si prášky na spaní či „na dobře“ či na uklidnění, abych zvládl každodenní drobné stresové situace.
9. Zdá se mi, že již nemám tolik nadšení a energie, kolik jsem dříve měl. Cítím se stále unaven a vyčerpan.
10. Cítím nyní příliš velkou odpovědnost, tlak a napětí v práci.
11. Má paměť již není taková, jaká dříve byla.
12. Nejsem s to soustředit se na práci, jak jsem dříve se na práci soustřeďoval.
13. Moc dobře nespím.
14. Má chuť k jídlu se v poslední době zhoršila nebo naopak zdá se mi, že nyní jím více, nežli jsem dříve jedl.
15. Cítím, že jsem ztratil iluze - pociťuji nedostatek něčeho, pro co bych se mohl nadchnout.
16. V práci mi to nyní tak moc nejde jako dříve. Nedá se to dělat co nejlíp, jak jsem byl zvyklý a nedá se toho udělat co nejvíce.
17. Cítím se jako „chyby v úkolu“, když myslím na to, co v práci (zaměstnání) dělám. Zdá se mi, že vše, co tam dělám, za moc (za nic) nestojí.
18. Obtížněji, nežli tomu bylo dříve, se mi dělá jakékoliv rozhodnutí (těžko se rozhoduji).
19. Zjišťuji, že v práci toho udělám nyní méně, nežli jsem toho udělal dříve. Zjišťuji i to, že to, co nyní dělám, nedělám tak dobře, jak jsem to dělal dříve.
20. Často se ptám sám sebe: „Co se namáháš? Vždyť to všechno je přece k ničemu“.
21. Zdá se mi, že nejsem moc ceněn a odměňován za vše, co jsem udělal.
22. Cítím se bezmocný a nevím, jak se dostat z problémů, které mám.
23. Lidé mi říkají, že s ohledem na práci, kterou dělám, jsem v jádru idealista (snažím se dosáhnout něčeho, co neexistuje).
24. Domnívám se, že má kariéra dosáhla mrtvého bodu.

JAK SE DÍVAT NA VÝSLEDKY TOHOTO VYŠETŘENÍ?

Je-li většina odpovědí typu „ano“, pak to naznačuje, že v tomto případě skutečně jde o možnost zrodu syndromu burnout - psychického vyhoření. Znamená to, že by se něco mělo dělat. Dříve však, než se do něčeho dáme, podívejme se ještě na to, ve kterém stavu tohoto postupujícího se procesu, se pravděpodobně nacházíme.

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

Je tomu tak, když...

- když se snažíme dělat stále víc a více a přitom máme stále méně a méně radosti z práce
- když nám druzí lidé stále víc a více „jdou na nervy“ a nemůžeme to již vydržet
- když bychom nejraději nechali již 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, tj. 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“
- o když nám již někdy „povolily nervy“ - např. když jsme se na někoho rozkřičeli nebo když jsme propukli v bezmocný pláč
- když jsme znehybněli či ztuhli (byli paralyzováni) tam, kde jsme měli něco udělat

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

- o když jsme v rozčilení zažili určité zdravotní obtíže, případně bolesti v srdeční krajině L
- o 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 něco udělali, co bychom nikdy v normálním stavu neudělali když jsme se neudrželi a např. „vybouchli“ nebo „vyletěli“, vztekem atp. i
- a když se nám stalo, že jsme někdy nebyli s to ovládnout svou zlost
- a když se cítíme vyčerpaní tak, jako bychom vydali poslední kapku energie

- když nás opustilo veškeré nadšení pro to, co děláme,
- když jsme ztratili své ideály a naděje, které nás dříve měly k tomu, abychom něco dělali
- když se cítíme totálně vyčerpáni - jako by „vycucnutí“

*/// **Stav psychického vyčerpání se stal chronickým jevem***

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

• DOTAZNÍKEM-PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ

Následující dotazník je chráněn copyrightem.

Copyright © 1980 Ayala Pines, PhD, and Elliot Aronson, PhD

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

Můžete si změřit (vypočítat) míru vlastního psychického vyhoření (burnout) tím, že vyplníte a vyhodnotíte následující dotazník.

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

1 ... nikdy	4 ... někdy	5 ... často
2 ... jednou za čas		6 ... obvykle
3 ... zřídka kdy		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 dále.
9. Byl jsem nešťastný.
10. Cítil jsem se uhoněn a utahán.
11. Cítil jsem se jako by uvězněn v pasti.
12. Cítil jsem se jako bych byl nula (bezpečný).
13. Cítil jsem se utrápen.
14. Tížily mne starosti.
15. Cítil jsem se zklamán a rozčarován.
16. Byl jsem slab 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) a to tím, že sečtete hodnoty, které jste uvedli u otázek číslo:

1,2,4,5,7,8,9,10, 11,12,13,14,15, 16,17,18 a 21.

A =

Potom vypočítejte položku (B) a to tak, že sečtete hodnoty, které jste uvedli u otázek číslo:

3,6, 19 a 20.

B =

Nyní vypočítejte položku (C) a to tím, že odečtete od hodnoty 32 položku (B) tj. $C = 32 - (B)$

C =

Vypočítejte položku D a to tím, že sečtete hodnoty (A) a (C), tj. $D = A + C$

D =

Vypočítejte celkové skóre (BQ) a to tím, že (D) dělíte číslem 21, tj.

$BQ = D : 21 =$

BQ =

Toto je hodnota vašeho psychického vyhoření změřená metodou BM.

ČEHO SE TÝKÁ DOTAZNÍK BM?

Dotazník BM (Burnout Measure Ayaly Pinesové a Elliotta Aronsona) je zaměřen na tři různé aspekty (hlediska) jednoho jediného psychického jevu: *celkového vyčerpání (exhaustce)*. Jde o následující tři aspekty:

1. Pocity fyzického (tělesného) vyčerpání - viz pocity únavy, celkové slabosti, oslabení, pocity stavu, kdy je člověk blížek tomu, aby onemocněl pocity ztráty sil - „udření“ atp.

2. Pocity emocionálního (citového) vyčerpání - pocity tísně (deprese), beznaděje, bezvýchodnosti, pocity jakoby chycení do pasti 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 % variance). Nevýrazněji tento faktor vyjadřuje výrok: „*Dále to již nejde*“ či „*nejsem s to již 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 - např. spolupracovník, člen rodiny atp.

Pro orientaci uvedme, že v základním studiu navrhovatelů bylo u celkem 5000 lidí (Američanů) zjištěna průměrná hodnota BM = 3,3. Nikdo přitom neuvedl průměrnou hodnotu takovou, aby měla extrémní hodnotu, tj. 0 nebo 7.

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

a) se spokojeností v práci, vlastním životem a sama se sebou; čím vyšší byla výsledná hodnota BM, tím vyšší byla i nespokojenost daného člověka sama se sebou, 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 i ze zaměstnání odešel.

c) s fyzickými zdravotními problémy - např. s bolestmi hlavy, s bolestmi v zádech (kříži či zátylku), bolestmi břicha (žaludku), se ztrátou chuti k jídlu, 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. Bečka, S. Weismana, D. Lestera a L. Trexlera ($r = .59$).

JAK INTERPRETOVAT VÝSLEDEK SAMOOBSLUŽNÉHO VYŠETŘENÍ METODOU BM?

o Za předpokladu upřímného postoje vyplňujícího je možno hodnotit celkový výsledek z hlediska psychologie zdraví jako *dobrý*, je-li výsledná hodnota BM = 2 a nižší.

• Je ho možno hodnotit jako *uspokojivý*, je-li BM = až 3.

o Leží-li výsledná hodnota BM mezi 3,0 a 4,0, pak se doporučuje 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 atp. místo v systému životních cílů (hodnot) a to nejen teoreticky, ale i zcela prakticky - např. při přidělování času (to z tohoto hlediska ukazuje, co považujeme za důležitější a co za ne tak důležité).

o Je-li celkový výsledek BM = 4,0 až 5,0 je možno považovat *přítomnost syndromu psychického vyčerpání za prokázanou*. V tomto případě je již bezpodmínečně nutno něco proti tomu dělat, aby vše nekončilo tak, jak bychom nikdy nechtěli dopadnout. Je dobré obrátit se v tomto případě na psychoterapeutické středisko či na určitého psychoterapeuta, zvláště pak na toho, který má kvalifikaci pro logoterapii a existenciální psychoterapii.

o Je-li výsledek vyšší nežli BM $f = 5,0$, je to třeba považovat za *havarijní signál* (za „*Jioř to s našim 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 ve Zlatých stránkách Telecomu pod heslem „psychoterapeut“.

Co znamená „upřímně“ vyplnit tento dotazník BM?

Odpověď naznačuje práce Dalia Etzione a A. Pinesové. Ti dali tento dotazník BM celkem 66 ředitelům. Když jim byly dána strohá instrukce - tak, jak je uvedena v záhlaví tohoto dotazníku BM zde, byla zjištěna průměrná hodnota BM = 2,8. Druhé, stejně velké skupině ředitelů byl tento dotazník BM předložen s upozorněním, že „nejlepší a neidealističtější lidé nejprve vyhoří“. Tito ředitelé ve druhé skupině poté vyplnili dotazník BM. Jejich průměrná hodnota však 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 syndromu burnout patří metoda MBI. Tato dotazníková metoda byla podrobena faktorské analýze (hledaly se tak „kořeny“ toho, co se odpověďmi na otázky vlastně měří). Ukázalo se, že se touto metodou zjišťují v podstatě (v jádru) tři faktory (činitele):

EE - emotional exhaustion - emocionální vyčerpání

DP - depersonalizace - ztráta úcty k druhým lidem jako k lidským bytostem

PA - personál accomplishment - snížení výkonnosti

EE - emocionální vyčerpání

Emocionální vyčerpání, ztráta chuti k životu, nedostatek sil k jakékoliv činnosti, nulová motivace k nějaké činnosti atp. jsou považována za základní příznaky syndromu burnout. EE je nejspíše nejvíce ukazatelem přítomnosti burnout. Je na ni též speciálně zaměřena dotazníková metoda, kterou uvádíme v této knize.

DP - depersonalizace

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

PA - snížený pracovní výkon

S touto charakteristikou syndromu psychického vyhoření se setkáváme zvláště u lidí s nízkou mírou zdravého sebe-cenění, sebe-hodnocení, sebe-důvěry (tzv. self-esteem). Tím, že si sami sebe moc necení, nemají též 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 odpověď vyjádřit jedním ze sedmi stupňů odpovědní škály (stupnice). Tuto metodiku publikovala v r. 1981 autorská dvojice Christina Maslach a Jackson. V r. 1986 tato autorská dvojice zveřej-

nila úpravu metody MBI. Psychometrické údaje o této metodě jsou uvedeny v knize Schaufeli, W.B., Maslach, Ch. a Marek, T. (Eds.) 1993. V r. 1995 provedla italská autorská dvojice Antonio Pierro a Silvia Fableri důkladnou mnohostrannou faktorovou analýzu metody MBI a prokázala existenci výše uvedených tří faktorů - EE, DP a PA.

• JINÉ METODY

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

Příkladem „jiné“ nežli dotazníkové metody v diagnostice burnout může být využití tzv. sémantického diferenciatu (odlišení jemných odstínů ve významu slov), kde se pracuje s tzv. bipolárními (v obou směrech extrémními) adjektivy- např.:

Cítím se na jedné straně zcela bezcenný a na druhé straně plně hodnotný

K druhým lidem se chovám nepřátelsky - přátelsky

K druhým lidem zachovávám značnou distanci (velké oddálení) nebo naopak mám k nim intimní vztah.

Mezi těmito extrémními je škála (stupnice, čára např. o rozsahu 5 nebo 7 stupňů) a odpověď se uvádí ležatým křížkem podle toho, kde se odpovídající domnívá, že se nachází.



Obr. č. 3

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

• PSYCHOLOGICKÉ STUDIE

Mnohé si dovedeme představit. Dovedeme si představit např. to, jak elektrotechnik měří elektrické veličiny v poměrně dosti složitých elektrických zařízeních. Má určitou představu o jevech, které se v daném zařízení odehrávají (např. o vodivosti, odporu, kapacitě, indukčnosti atp.). Má k dispozici i řadu přístrojů, kterými se tyto veličiny měří. Soustavně tak zjišťuje, co má a co nemá vliv na výsledný stav. Jak však psychologové studují tak „nehmotný“ jev kterým je psychické vyčerpání, nezdolnost, vnitřní psychické napětí (stres), odolnost ke stresu atp.?

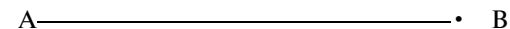
Psychologové obdobně jako elektrotechnici mají své představy o základních jevech, které v člověku probíhají. Pracují s pojetím základních „dimenzí“- určité období výše uvedených jevů typu kapacity, indukčnosti, vodivosti, odporu atp. Mají i své „měřicí přístroje“ (metody). Pravdou je, že to vše nemají v tak „hmatatelné“ a přesné formě, jako to mají elektrotechnici. Pravdou je i to, že člověk je z určitého hlediska nepředstavitelně složitější, než i ty nesložitější elektronické systémy. Jak tedy mohou za této situace psychologové pracovat, když studují jevy typu burnout, odolnosti, nezdolnosti (schopnosti vzdorovat na člověka doléhajícím stresorům) atp.?

Psychologové pozorovali a pozorují např. určité rozdíly mezi lidmi v nezdolnosti. Vidí, že někteří lidé se v těžších situacích vzdají dříve, jiní později. Jedni snadno, druzí těžko. Někteří doslova „bojují jako lvi“ a nedají se - vzdor všem těžkostem. Toho si psychologové všimli. Popsali to. Tyto situace v laboratořích modelovali a chování lidí sledovali (měřili). Všimli si přitom i určitých charakteristik lidí. Sledovali, jak jsou tyto charakteristiky rozděleny ve dvou skupinách lidí: v první, kde lidé snadno podléhali v těžké situaci, a ve druhé u těch lidí, kteří se nedali. Charakteristiky těchto lidí nemusely přitom být jen takové, které je možno „pouhým okem“ vidět - ať jde o zjev člověka nebo o jeho činnost. Odlišnosti mezi danými dvěma skupinami lidí mohly být např. i v tom, jak se tyto lidé na věci dívali. Psychologové v takových případech hovoří o postojích. A tyto postoje soustavně pak zjišťovali. Jak ?

Jeden ze způsobů, jak se dá postoj k určité věci zjistit, je ten, že se dané osoby na něco zeptáme. Položíme jí otázku a chceme, aby nám odpověděla. Např. Položíme otázku : „Máte představu, že se v podstatě moc nezajímáte o to, co se děje kolem vás?“. Na tuto otázku se žádá odpověď. Ne buď „ano“ nebo „ne“, ale např. v rozmezí sedmi stupňů od těchto dvou extrémů, jedním pólem je např. odpověď typu „velmi zřídka mám tento pocit“ a druhým pólem je odpověď typu „mám tento pocit velmi často“. Tím se dané osobě dává větší prostor volnosti.

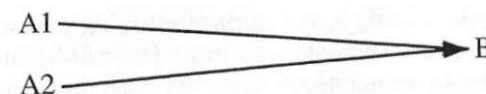
Otázky a odpovědi tohoto druhu - a bývá jich vždy větší množství - se kladou velkému množství různých lidí (často stovkám lidí). Tyto lidi si přitom můžeme rozdělit - např. do dvou skupin (A a B) podle toho, jak se chovají tváří v tvář těžkostem. Odpovědi na tyto otázky se poté matematicky a statisticky zpracují a zjišťuje se míra vztahu mezi danou dimenzí (zde vyjádřenou např. extrémy A a B v podléhání životním těžkostem) a odpověďmi na položené otázky (např. postoji k přerůzným věcem). V pozadí je však vždy nejprve určitá domněnka (hypotéza) o vztahu např. mezi určitými postoji a snadností podléhání životním těžkostem.

Při studiu vzájemných vztahů, souvislostí a příčin se obvykle setkáváme s určitým základním „vzorcem“ studia. Zjišťuje se co s čím souvisí, případně co má na co vliv (příčinný vztah). Vyjádřeno modelem jde o studium vlivu tzv. nezávislých podmínek na to, co je v dané chvíli v centru naší pozornosti. Tím může být v daném případě jev burnout. Tento vztah můžeme vyjádřit obrazně tak, jak je uvedeno v následujícím obrázku:



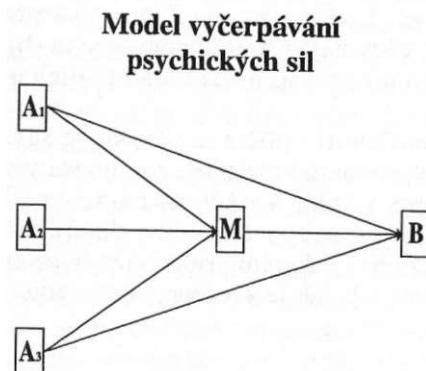
O jevu A hovoříme jako o příčině a o jevu B jako o následku.

Vyčerpání psychických sil (vyhoření) může být způsobeno přerůznými vlivy. Ty si přitom můžeme rozdělit např. podle toho, zda tkví v daném člověku (intrapsychické - interní) nebo naopak jsou mimo daného člověka (externí). Příkladem osobních (interních) charakteristik, které mohou mít vliv na snadnost vyhoření může být osobní postoj, psychology nazývaný „nezdolnost“ (hardiness). Příkladem vnějších (externích) faktorů může být např. míra evaluace a devaluace v sociální komunikaci na daném pracovišti (vyjadřování úcty či neúcty ve slovních projevech lidí na daném pracovišti). Tuto situaci je možno zobrazit tak, jak je uvedeno v dalším modelu:



Ve výzkumu toho, co ovlivňuje proces vyhoření psychických energetických zdrojů se setkáváme s podstatně složitějšími modely. Nejde tam jen o relativně na sobě nezávislý vliv příčin typu A1 a A2, ale i o tzv. nepřímé či zprostředkované či řetězové propletení vlivů. Jde

o situace, kde interní a externí faktory nejsou na sobě nezávislé, ale naopak externí (vnější) faktory působí na některé interní (vnitřní) faktory a tak nepřímo ovlivňují výsledek - psychické vyčerpání. Model tohoto druhu ovlivnění je na následujícím obrázku:



Obr. č. 4
Příčiny vzniku stavu vyhoření naší psychiky - zde jevu označeno písmenem B (burnout) — mohou být různé. Zde jsou označeny písmenem A s indexy 1,2 a 3. Tyto příčiny (A) mohou působit na zdroj syndromu burnout buď přímo nebo tím, že ovlivňují další psychický faktor — zde označený písmenem M (moderátor či mediátor). V praxi pak tento faktor M ovlivňuje spolu s přímým vlivem příčin typu A jev B — burnout.

O celé skupině takovýchto vlivů (typu A1, A2 atp.) hovoříme jako o prediktorech (z lat. dico, dicere - mluvití a pre - předem, tj. předpokládající budoucí stav - B).

Vliv jednotlivých faktorů může být různě silný. V psychologických studiích se tento vliv vyjadřuje mírou vztahu. Ta bývá uváděna např. v hodnotách korelačního koeficientu. Ten se uvádí malým písmenem „r“ - Pearsonova korelace. Jeho hodnota je $r = 0$ tam, kde jde o dva jevy, mezi nimiž není naprosto žádný vztah. Když $r = 1,00$ je vztah 100 % těsný (totožný) - toho se však obvykle v psychologii nedočkáme. Čím vyšší je hodnota r od 0,00 do 1,00, tím vztah je užší. Je třeba však upozornit, že začáteční hodnota se přitom nepíše a uvádějí se jen hodnoty za desetinnou tečkou (např. $r = .45$). Tam, kde je hodnota r kladná např. při $r = .34$, je vztah paralelní. To znamená: čím více roste hodnota A, tím více roste i hodnota B. Je-li hodnota r záporná např. $r = -.23$, tam to znamená, že čím více roste hodnota A, tím nižší je hodnota B.

Předcházející pojednání jsme uvedli jen z toho důvodu, aby bylo možno lépe porozumět příkladům, které jsou zde uvedeny. Tyto příklady jsou ukázkou z experimentální práce klinických psychologů, kteří studují jev psychického vyhoření.

DEFINICE

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

Je možné, že Freudenberger byl k tomu, co udělal, stimulován beletristickou knihou Grahama Greena nazvanou „Případ vyhoření“ (v angličtině „A Burn out Case“). V této knize líčí Graham Green život nadějného 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 tělesného, psychického (emocionálního a mentálního) i duchovního nebyl neznám v kolébce evropského křesťansko - antického myšlení. Setkáváme se s ním např. v bibli, kde v knize nazvané „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 např. 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.

Ve starém Řecku se zrodila pověst o Sysifovi, která též vyjadřuje, co je to totální vyčerpání. Sysifos byl podle této pověsti odsouzen k tomu, aby dovalil na vysokou horu velký kámen. Rozkazu uposlechl. Kámen poslušně valil nahoru. Když se však blížil samému vrcholu, kámen se mu vždy vysmekl, spadl a Sysifos musel začít znovu. Není divu, že takovému trápení, kterému není konce, se dodnes říká „Sysifova práce“.

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

Bylo by možno uvádět příklady psychického vyhoření např. z bada-telské činnosti. Britský admirál Byrd se svou výpravou k jižnímu pólu se dostal do takovéto pozice. Očekávalo se, že bude prvním člověkem, který se dostane k jižnímu pólu. Když tam však Byrdova výprava dorazila, zjistila, že krátce před nimi tam dorazila norská výprava vedená Roaldem Amudsenem. Po tomto zklamání přicházela zklamání další. Na zpáteční cestě Byrdova výprava nemohla najít zásoby, které jí měly pomoci přežít a dosáhnout výchozí pozice - lodi, která by je dovezla domů. Nakonec vyčerpání, hladovění a napolo zmrzlí odcházeli jeden člen výpravy po druhém, aby dobrovolně ukončili svůj život.

Bylo by možno uvádět příklady z válečného života. Tam se u posádek, které byly dlouho v palbě nepřítel, hovoří jako o jednotce, která již vyčerpala 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 pracovnících odboje, kteří raději dobrovolně ukončili svůj život, než by dále vedli marný boj?

Bylo by možno uvádět příklady z civilního života. Příklady podnikatelů, kteří vstupovali do obchodního světa s určitými představami, ideály a očekáváním. Překážky, těžkosti a nepříznivé okolnosti je však dovedly do situace, kde začali myslet na konkurs (bankrot). Bylo by možno hovořit o studentech, kteří chtěli studovat, avšak to, co měli zvládnout, bylo nad jejich síly. Byli nuceni se vzdát a přestat studovat. Bylo by možno hovořit o manželech, kteří s velkým nadšením a zamilováním vstupovali do manželství. Po určité době došli k závěru, že setrvat déle v manželství nemá cenu. Vyhověli.

Termín burnout (vyhoření) byl původně používán pro označení stavu lidí, kteří zcela propadli alkoholu a ztratili o vše ostatní zájem. Později se tento termín začal používat i pro toxikomany, pro ten jejich stav, kdy jejich zájem je soustředěn jen na danou drogu a vše ostatní jim je zcela lhostejné. Posléze se termínu burnout začalo používat i pro lidi, 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. Začal se pro ně razit termín „workoholici“ - v odkazu na obdobu, kterou je možno vidět u alkoholiků. I zde docházelo k apatii a při existenci těžkostí, překážek a neúspěchů ke stranění se druhých lidí, depresím, lhostejnosti, celkové vyčerpanosti, únavě a osamění.

Jakmile se objevil termín „burnout“ a zjistilo se, že jde 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 v r. 1983 seznam 1 500 odborných pojednání, článků a knih, které byly věnovány v anglicky psané psycho-

logické literatuře jevu burnout v době od r. 1974 do 1983. Dvojice amerických psychologů - Kleiber a Enzman v této přehledové práci pokračovala. Tito psychologové zjistili, že za dalších 6 let, tj. od r. 1984 do 1990, bylo zveřejněno 1 500 odborných pojednání o jevu zvaném burnout. Tento trend neustále rostoucího zájmu o psychické vyhoření pokračuje (viz o tom pojednání v knize Maslach, Schaufeli a Marek, 1993). Podívejme se na některé postřehy, poznatky a výsledky této práce, které nám mohou být pomoci 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 celou sérii takovýchto výroků, abychom ukázali jev burnout v celé jeho pestrosti - obrazně řečeno v celé jeho „paletě barev“.

Cary Cherniss:

„Burnout je reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje.“

„Burnout je situací totálního (úplného) vyčerpání sil.“

„Burnout je pocitem člověka, který došel k závěru, že již nemůže jít dále.“

„Burnout je stav, kdy člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit.“

Helena Sek:

„Burnout není výsledek dlouho trvajícího 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 lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy).“

Carol J. Alexandrova:

„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 sebe-hodnocení, sebe-cenění a sebe-pojetí (self-esteem).“

Donald Oken:

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

Shirley Kashoff:

„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. Norris:

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

Veninga:

„Burnout je stav atonie, tj. vykořeněnosti a bezživotí.“ (Poznámka: Atonie je termín z hudební vědy. Označuje stav struny, která se nechvěje a proto nezní - i když dříve třeba zněla a i jindy by ještě znít mohla).

Řehulka:

„Burnout je emoční vyprahlost.“

„Burnout je ztrátou smyslu pro zaujetí pracovní činností.“

„Burnout je vystupňovaná nespokojenost ze ztráty iluzí (disilusionment).“

O tom, co se děje v lidech, kteří ztrácejí energii, nadšení i celkovou životní sílu (vitalitu), je možno mít určité představy. Tyto představy je však možno formulovat postupně poněkud přesněji a systematictější. A to je právě případ, jak postupuje věda. Ta hovoří o burnout a snaží se tento jev definovat. Uvedme si zde dvě skupiny definic jevu burnout. Prvá 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 entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).“

Termínem „lidé, kteří se něčím hluboce emocionálně zabývají“ myslel Freudenberger v prvé řadě lidi, kteří pracují ve zdravotnictví jako lékaři či zdravotní sestry, případně sociální pracovníci. Sám dlouho a intenzívně studoval stav mezi tím, kdo takovouto „humánní“ službu poskytuje (tzv. provider) a tím, kdo takovouto službu přijímá (tzv. recipient). 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 intenzívně 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 vyhořování je dovršen, když pracovník se staví k obtížím jen obranně a psychicky se odpoutává každé práce. Stává se cynickým, apatickým a rigidním (strnulým).

Edelwich a Richelson:

„Burnout je proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů (energií), k vyplenění celého nitra, k „utahání se“ tím, že se člověk nadměrně intenzívně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo že se snaží uspokojit takovátou nerealistická očekávání, která mu někdo jiný stanoví.“

• **ZRALÉ DEFINICE BURNOUT**

Agnes Pines a Elliott Aronson:

„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými situačními stresy.“

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

- Fyzické vyčerpání je definováno výrazným snížením energie, chronickou únavou a celkovou slabostí.
- o Emocionální vyčerpání je definováno pocitem beznaděje a představou, že člověku není pomoci (tzv. HH syndromem - příznaky beznaděje a bezmoci), a představou, že člověk je chycen do pastí.
- Mentální vyčerpání je definováno negativním postojem sama k sobě, k práci a negativním postojem ke světu (k životu).

Tato autorská dvojice nejen definovala burnout, ale vytvořila i nástroj, kterým je možno burnout měřit. Tak byl navržen dotazník BM - Burnout Measure - Měřítka syndromu burnout. Tento dotazník, umožňuje měřit intenzitu celkového vyčerpání, tj. vyčerpání fyzického, emocionálního a mentálního. Je to druhý nejčastěji ve světě používaný nástroj k měření syndromu burnout.

Maslach a Jackson:

„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 s pracovní spokojeností (přesněji zde platí: čím vyšší je míra nespokojenosti, tím vyšší je i míra psychického vyhoření, burnout). 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.

Autorská dvojice Maslach a Jackson nezůstala jen u definování burnout, ale vypracovala i nástroj, kterým se burnout dá měřit. Jde o dotazník MBI - Maslach Burnout Inventory. Ten má celkem 22 otázek vztahujících se k výše uvedeným třem faktorům emocionálního vyčerpání, depersonalizaci a sníženému pracovnímu výkonu.

• **SPOLEČNÉ ZNAKY DEFINIC BURNOUT**

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

1. Je uváděna řada negativních emocionálních příznaků - charakteristických např. pro stav emocionálního vyčerpání, únavy, deprese atp.

2. Důraz je kladen na příznaky a chování lidí, více než na fyzické (tělesné) příznaky burnout.
3. Burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem určitého povolání.
4. Příznaky burnout se vyskytují u jinak psychicky zcela zdravých lidí, tj. nejde o psychologicky nenormální osobnosti (psychopaty).
5. Snížená výkonnost (nižší efektivita práce) při burnout souvisí úzce s negativními postoji a z nich vyplývajícím chováním a ne s nižší kompetencí či z nižších pracovních schopností a dovedností.

Příznaky burnout se někdy rozdělují do dvou skupin:

I. Subjektivní příznaky - mimořádně velká únava, snížené sebeocenění a sebe-hodnocení (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) a negativismu (vidění všeho v černých barvách). Patří sem i celá řada příznaků stresového stavu při absenci organického onemocnění.

II. Objektivní příznaky zahrnují po řadu měsíců trvající sníženou výkonnost. Tato okolnost je zjištělná i spolupracovníky (kolegy), příjemci 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 pocitem 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 burnout od nich liší? Není marné podívat se na tyto odlišnosti, tj. na otázky tzv. diferenciální psychologické diagnostiky jevu psychického vyhoření.

• BURNOUT A STRES

Stres a přesněji distres (Křivohlavý, 1994) podobně jako burnout patří mezi negativní emocionální zážitky. Je definován napětím mezi tím, co člověka zatěžuje (tzv. stresory) a zdroji možností tyto zátěže zvládat (tzv. salutory). Pro diagnostikování stresového stavu existují příslušné nástroje. Ty si všímají 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. Mají výkonovou motivaci. Kdo takovouto vysokou motivaci (takovéto nadšení) nemá, může se dostat do stresu, ne však do stavu burnout (vyhoření). Stres se může objevit při přerůzných činnostech, avšak burnout se obvykle objevuje jen u těch činností, kde člověk přichází do osobního styku (jednání) s druhým člověkem - při práci s lidmi. Pravdou je, že stres obvykle přechází do burnout, avšak ne každý stresový stav dochází do této fáze celkového vyčerpání. Tam, kde práce je pro určitého člověka smysluplná a překážky jsou zdolatelné, tam k burnout nedochází.

• BURNOUT A DEPRESE

Deprese podobně jako burnout patří do souboru negativních emocionálních jevů, kterými se zabývá psychologie (Křivohlavý, 1997). Podle statistik WHO (World Health Organisation - Světové zdravotnické organizace) patří deprese k nejčastějším nemocem v celosvětovém měřít-

ku. 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 burnout, avšak může se vyskytovat i nezávisle na burnout. Deprese má často úzký vztah k negativním zážitkům z mládí, které burnout nemá. Deprese se dá léčit farmakoterapeuticky, u burnout se to však dosud nepodařilo. U burnout syndromu je léčbou hledání smysluplnosti života a to je kvalitativně odlišná forma terapie (viz logoterapii a existenciální psychoterapii jako hlavní metody terapie syndromu burnout). Pravdou však je, že vztahy mezi burnout a depresí jsou velice úzké (vyjádřené Pearsonovým korelačním koeficientem dosahují hodnot zhruba $r = .40$).

• BURNOUT A ÚNAVA

Únava je dalším negativním psychologickým zážitkem podobně jako burnout. Únava se vyskytuje i při burnout. Obecně má však únava užší vztah k fyzické zátěži (tělesné námaze), než tomu je u burnout. Z takovéto fyzicky ovlivněné únavy je možno dostat se odpočinkem (krátkodobou relaxací), což u burnout možné není. Únava z fyzického zatížení (např. u sportovců) je častokrát pocíťována kladně (viz prožitek odpočinku po namáhavém cvičení - tréninku či vyhraném závodění), kdežto u burnout je to pocit veskrze negativní. Únava z intelektuální práce je často spojována s radostí z toho, co se nám podařilo udělat. U burnout jde však o únavu, která je vždy něčím negativním, tíživým, těžkým, bezvýhledným. U burnout je únava 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 normální zákonitosti), k němuž dochází tam, kde lidé zažívají nedostatek nebo ztrátu přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jejich jednání a byly směrodatným měřítkem jejich životních hodnot. Oč jde, to je možno demonstrovat např. prací válečných zajatců v týlu fronty. Tam měli tito váleční zajatci vyrábět to, co jejich kamarádům mělo škodit, případně dělat práce naprosto nesmyslné - dělat, jen aby se dělalo.

Pravdou je, že pocity odcizení je možno pozorovat i v syndromu burnout. Tyto příznaky se tam však objevují až v posledním stadiu burnout. Nikdy ne na začátku tohoto procesu. Na začátku je situace naprosto opačná. Burnout se vyskytuje jen u lidí, kteří byli zpočátku nadšení prací. Odcizení se vyskytuje i u těch, kteří nikdy ničím nadšeni nebyli, kterým 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 burnout je tomu naopak.

• BURNOUT A EXISTENCIÁLNÍ NEURÓZA

Existenciální neuróza je „moderním“ negativním jevem. Maddi ji definuje jako „chronickou neschopnost věřit v důležitost, užitečnost a pravdivost čehokoliv, 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 naprosté existenční beznaděje. Oč jde, to je možno 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 - pocity bezmoci a beznaděje). Yalom hovoří v tomto smyslu jednoznačně o nesmyslnosti života.

Pravdou je, že s něčím podobným existenciální neuróze se setkáváme i při burnout. Setkáváme se s tím však jen na konci tohoto procesu. Na začátku je naopak mimořádně intenzivní prožitek smysluplnosti života (práce, existence atp.). S pocitem ztráty smyslu života se setkáváme u těchto 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 k některým jiným negativním psychologickým stavům. Bylo by možno pokračovat a upozornit na úzký vztah burnout např. k nízké pracovní morálce, k nespokojenosti s prací, sama se sebou, se světem, v němž daný člověk žije, i s jeho vlastním životem atp. Burnout se tak zařazuje do skupiny jevů negativní pověsti, do souboru tzv. generál malaise (obecné tísně či všeobecné indispozice, kdy člověku prostě není dobře).

ČEHO JE BURNOUT OPAKEM

Naznačili jsme s čím burnout kladně koreluje - k čemu má blízko. Je však možno se ptát i opačně - čeho je burnout opakem? I zde je možno upozornit na některé psychologické jevy.

BURNOUT JAKO PROTIPÓL VRCHOLOVÝCH ZÁŽITKŮ

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

Abraham Maslow hovořil o kladných zážitcích např. 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 „Knížka o radosti“ od Jiřího Mrkvičky), ale např. termínem „závat z radosti“ či „vrchol blaženosti“ (viz i staročeský termín „blahoslavenství“). V psychologii Michael Mindczentmihaylij pro tento zážitek zavedl termín „flow“. Je možno, že takovýto zážitek měl např. náš český horolezec Rakoncaj, když usínal na vrcholu K2 v Himalájích jako první člověk, který tak vysoko přespál. V poněkud nižší úrovni zažíváme toto „flow“, když zjišťujeme, že osobnostně a sociálně rosteme a zrajeme, když se nám podaří „překonat sama sebe“ - např. v morálně hodnotném činu atp. Je možno se domnívat, že „flow“ je pravým opakem burnout.

BURNOUT JAKO PROTIPÓL SPOKOJENOSTI

Řada studií, které zjišťovaly vztah burnout k jiným charakteristikám psychického života zkoumaných lidí, došla k závěru, že burnout má úzký vztah k pracovní nespokojenosti, k nespokojenosti sama se sebou i k nespokojenosti se světem a s životem. Není tedy příliš riskantní domnívat se, že spokojenost sama se sebou, 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 jejím 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 i u nás 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“. Když tento termín „wellbeing“ převedeme do češtiny, pak je můžeme vyjádřit výrokem „je mi duševně dobře.“ Ani zde - podobně jako u burnout - nejde jen o pojem. Existuje i nástroj, kterým se tento stav psychického dobra (wellbeing) měří: GWBQ (General Well Being Questionnaire - Dotazník stavu duševního zdraví). Některé studie, které použily tohoto dotazníku dobrého psychického zdraví (GWBQ) a dotazníku burnout (MBI) naznačily, že představa o vztahu mezi duševním zdravím a jeho opakem - syndromem burnout, je opodstatněná. Tento výsledek byl vyjádřen tzv. Pearsonovým korelačním koeficientem ($r = -.4$).

PRŮBĚH PROCESU

Jeden ze způsobů, jak pochopit proces vyhořování, je sledovat, co vyhoření - totálnímu psychickému vyčerpání předcházelo. Jak? Např. pozorováním lidí v průběhu delšího času před tím, nežli se u nich objeví syndrom burnout. Takových dlouhodobých (longitudinálních) systematicky zpracovaných psychologických studií však zatím není mnoho. Psychologové si zde vypomáhají např. tím, že se vyptávají těch, kteří se do tohoto stavu emocionálního vyčerpání dostali, co tomu v jejich životě předcházelo (ptají se na tzv. antecedenty - faktory ležící před objevením se určitého jevu). Prací tohoto druhu pak bylo publikováno mnoho. Poměrně dobře je zmapována tato cesta do totálního vyčerpání psychických energií např. u zdravotních sester, učitelů, vedoucích pracovníků, manažerů, podnikatelů, sociálních pracovníků, manželů atp. Zvolme si zde první výše uvedenou skupinu - zdravotní sestry - pro upřesnění (tzv. „vhled“ - insight) toho, co se děje dříve, nežli se objeví „vzrálý“ syndrom burnout.

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

D „Odešla jsem neboť na pracovišti jsem zažívala jen a jen pohrdání, ústrk, odmítání a to jak ze strany vedení, tak od spolupracovníků.“
Poznámka: S. E. Mickler a S. Rosen zjišťovali důvody odchodu 80 lékařů z oddělení a 57 zdravotních sester ze zaměstnání; zjistili právě tento důvod tzv. spurning - pohrdání jako nejčastěji uváděnou příčinu odchodu. 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 předčasněho odchodu ze zaměstnání. Druhým důvodem, který učitelé uváděli, byl nedostatek podpory ze strany vedení (ředitele).

o „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.“
- o „Odešla jsem z toho důvodu, že způsob, jak naše oddělení bylo vedoucí sestrou vedeno, byl nemožný. Nedostávalo se nám zpětné vazby - jen výtek, kritiky a urážek. Chyběla tam dobrá supervize. Nebyl tam pořádný řád a pořádek v ničem.“
- o „Bylo to tisíc maličkostí, které jsem musela dělat, co mne ničilo. Ničilo mne to z toho důvodu, že jsem díky těmto maličkostem nemohla dělat to, co jsem dělat chtěla.“ Poznámka: množství drobných úkolů a povinností je tak častou příčinou burnout, že se v anglické literatuře pro tyto okolnosti vytvořil zvláštní odborný termín - tzv. daily hassles (odpovídá našemu lidovému termínu „tisíckrát nic“ - tisíc maličkostí, které člověka utrápí).
- o „Ztratila jsem iluze, ideály a nadšení. Skutečnost byla diametrálně (mimořádně) 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. Marne 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 od pradávna dělalo, a nic se nesmělo změnit. Bylo tam spousta byrokracie, nesmyslných administrativních postupů a šikanování. Nemělo smyslu o něco se tam pokoušet. Tak jsem šla.“

Mnoho důvodů odchodu bylo vyjádřeno jednoduchým způsobem - jednou krátkou větou, ba i jen jedním jediným slovem. Uveďme 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.
- a Nedostávalo se mi ani sociální opory, ani emocionální podpory - ani od vedení, ani od spolupracovníků. Cítila jsem se tam prostě opuštěná - sama.

- Pacienti nedělali to, co dělat měli, aby se uzdravili. Neměli např. pít alkohol a oni ho pili. Neměli kouřit a oni kouřili. Nedodržovali dietu, necvičili, nebrali léky tak, jak měli. Tak jsem došla k závěru, že za této situace nemá cenu se o něco pokoušet.
- o Vztahy mezi sestrami - spolupracovnicemi a vztahy s vedením byly takové, že se v tom prostě nedalo dále žít. Nebyl o tam žádné kamarádství a 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 mne moc.
- Nebyla jsem přijímána ani vedením, ani spolupracovnicemi, ani pacienty tak, jak jsem si představovala.
- Byla jsem neustále mezi dvěma mlýnskými kameny: mezi hlavní sestrou a sestrami na oddělení a pacienty; to bylo na mne moc.
- a 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 zaostávat.
- 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.
- o Trápila mne 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“.
- a Nesnesla jsem se dívat se na to, jak pacienti jsou plni obav, když je jejich život ohrožen a mají bolesti, i na to jak jejich příbuzní mají strach.
- Konflikt rolí. Byla jsem na plný úvazek v nemocnici a na plný úvazek doma. A to nešlo dohromady.
- o 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.
- o Tam, kde se vám nedostane sebemenšího uznání (kladného ohodnocení atp.), tam prostě není možno pracovat.

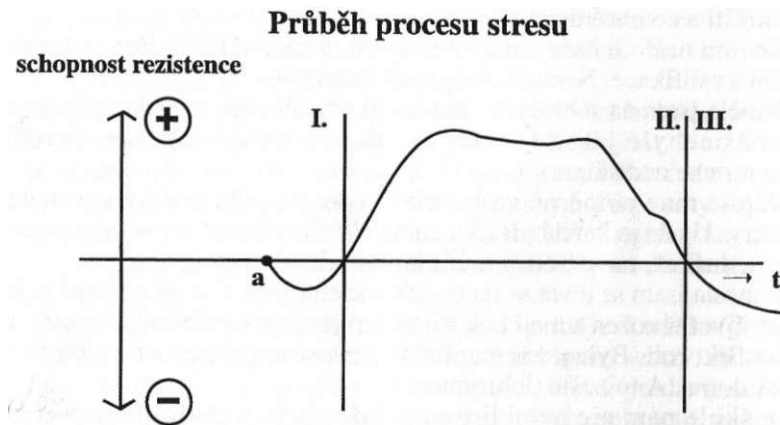
• FÁZE PROCESU PSYCHICKÉHO VYHOŘOVÁNÍ

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

/. První fáze - působení stresoru,

//. Druhá fáze - zvýšená rezistence (obranyschopnost organizmu),

///. Třetí fáze - vyčerpání rezerv sil a obranných možností. Do této fáze stresu se obvykle zařazuje průběh syndromu burnout.



Obr. č. 5 Průběh procesu zvaného „stres“ podle Hanse Selyeho.

I. První fáze: působení stresoru (a... podnět typu stresoru, který zasahuje do děje), II. Druhá fáze: zvýšená rezistence vlivem mobilizace obranných sil organizmu, III. ... Třetí fáze: Vyčerpání rezerv, sil a obranných možností. t... jak plyne čas

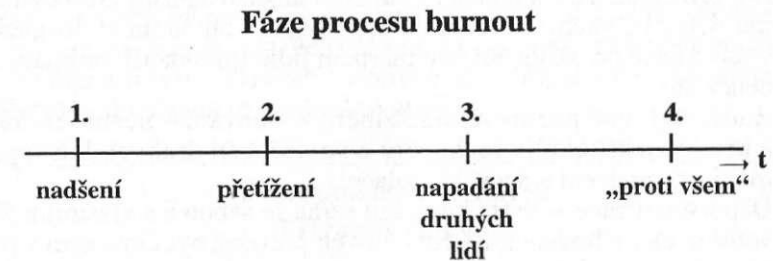
Upozornili jsme již na začátku, že jev zvaný burnout - vynořování, vyčerpávání psychických sil a nadšení - není jevem statickým, jak by se zdálo při pozorování syndromu burnout, ale procesem, tj. dějem, který má svůj začátek, průběh a výsledný stav. Tento dynamický jev zvaný burnout je někdy právě pro tento charakter časového průběhu přirovnáván k lidskému životu. I tam můžeme pozorovat

vat zdroj, průběh a vyvrcholení. Je dokonce možno pozorovat fáze (úseky, oddíly, po sobě následující různé části) tohoto procesu. Tyto fáze je možno pozorovat i v průběhu vyhořování. Podívejme se na ně.

• NEJJEDNODUŠŠÍ POJETÍ FÁZÍ PROCESU BURNOUT

Počet fází, které psychologové v procesu burnout - vyhoření vyčlenili, je různý. Začneme ze nejjednodušším čtyřfázovým modelem procesu burnout Christiny Maslach:

1. Idealistické nadšení a přetěžování.
2. Emocionální a fyzické vyčerpání.
3. Dehumanizace druhých lidí jako obrany před vyhořením.
4. Terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu a objevení se syndromu burnout v celé jeho pestrosti („sesypání se“ a vyhoření všech zdrojů energie).



Obr. č. 6 Vyhoření, přesněji vyhořívání je procesem, který probíhá v čase. Ten je na obrázku uveden šipkou s označení t... time. 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 je možno nalézt i u Karmana (1994), Burische (1989) a Laengle (1997).

• SLOŽITĚJŠÍ ČLENĚNÍ PROCESU BURNOUT

Autorská trojice Golembiewski, Munzenride a Stevenson zveřejnila v r. 1986 model osmifázového procesu burnout - psychického vyhoření. Podobně u Freudembergera (1992) a v přehledu i u Laengle (1997) se setkáváme s vícefázovými modely průběhu procesu burnout. Uveďme zde relativně nejčlenitější model, který publikoval ve své knize John W. James (1982) Nacházíme zde celkem 12 po sobě následujících fází či stadií tohoto procesu:

1. Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.
2. Snaha udělat vše sám (nedelegovat nikomu jinému 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 zbytečné a co je nezbytečné (co je podstatné a co je nepodstatné).
6. Kompulzivní (nutkavé) popírání všech příznaků rodícího se vnitřního napětí jako projev obrany tomu, co se děje.
7. Dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynizmu. Útěk od všeho a hledání útěchy např. v alkoholu či drogách, v tabletkách na uklidnění, nadměrném jídle (přejídání), hromadění peněz atp.
8. Radikální, vně pozorovatelné změny v chování - nesnášení rad a kritiky, jakéhokoliv rozhovoru a společnosti druhých lidí (osamění a osamocení - sociální izolace).
9. Depersonalizace - ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními cíly 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. Deprese - zoufalství z poznání, že nic nefunguje a člověk se ocitá ve smysluprázdném vakuu. Sebe-cenění, sebe-hodnocení a sebevážení (self-estim) 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

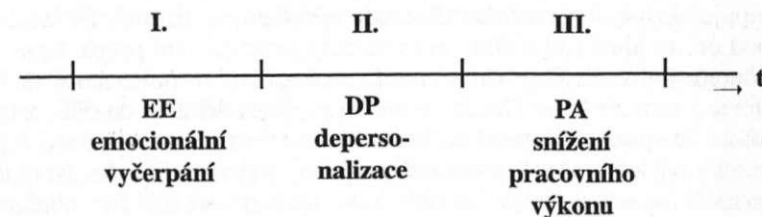
V pojednání o metodě MBI (Maslach Burnout Inventory - Dotazníku psychického vyhoření, který navrhla Maslachová s Jacksonem) jsme uvedli, že se v něm sledují tři hlavní momenty odkryté faktorovou analýzou:

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

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

Nejprve se podle tohoto zjištění objevuje EE - emocionální vyčerpání jako odpověď na mimořádné požadavky okolí, kladené na daného člověka. Zvýšená míra vyčerpání pak vede zcela automaticky k DP - depersonalizaci. Daný člověk se snaží odpoutat od druhých lidí, distancuje se od nich a stahuje se do samoty (sociální izolace). Oba tyto faktory, které se tak objevily (EE a DP), se poté spojí a ovlivní výkonnost. Jako třetí faktor se tak objevuje PA - snížená efektivita práce. Je tomu tak z toho důvodu, že práce sama za těchto okolností pozbývá významu a smyslu. Zároveň emocionální vyčerpání znemožňuje dosahování obvyklého (normálního) výkonu.

Postupné objevování se 3 stránek burnout



Obr. č. 7 V průběhu procesu vyhořování se objevují určité charakteristiky. Ty neklamně informují o tom, co se děje. Naznačují zároveň, jak by tento proces mohl končit - vyhořením.

Tento model Leitera a Maslachové byl později doplněn (Leiter, 1990 a 1991) zjištěním, že na objevení se PA - snížené efektivity práce má samostatný negativní vliv rada charakteristik pracovního prostředí např. tzv. „daily hassles“ - drobné problémy každodenního života, intenzita pracovní zátěže, špatné vztahy mezi lidmi na pracovišti i doma. Velký vliv přitom hraje to, co nazýváme sociální oporou. Nedostává-li se jí danému člověku v tomto období v dostatečné míře, je propad do DP (nízkého pracovního výkonu) děsivý. Proto se může stát, že se někdy objeví PA (snížená výkonnost) již dříve, zároveň např. s EE (emocionální vyčerpaností).

• HLUBŠÍ POHLED NA PRŮBĚH PROPADU DO BURNOUT

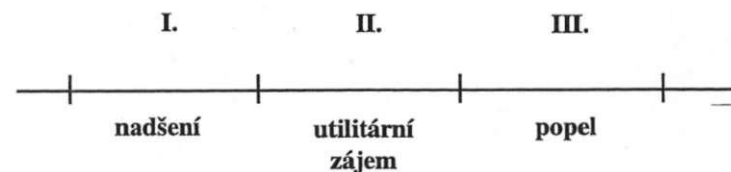
Současný představitel rakouské školy logoterapie a existenciální psychoterapie - Alfred Laengle - zveřejnil v r. 1997 hlubší pohled na průběh procesu psychického vyhořování. Vidí zde tři fáze, úzce spojené se třemi procesy:

První fázi)t 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, neboť 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 atp. - je smysluplnou činností (dotyčný má odůvoděno 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 - např. peníze, které za práci dostává. Tragédie je v tom, že tento člověk pozvolna přestává dělat to, co dělá, z toho důvodu, že v tom vidí smysl svého života, ale proto, že 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“ např. na místě, kde původně nadšeně pracoval a žil. Dochází k tomu, co se označuje termínem „odcizení“ (alienation, Entfremdung). Toto odcizení je pak předstupněm existenciálního vaku (prázdnoty bytí). Základní motivace je frustrována (neuspokojena). Místo

plně smysluplných cílů nastupují tzv. „zdánlivé cíle“ (Scheinzielen). Příkladem takovýchto zdánlivých cílů může být život podle módy, konformita danému establishmentu a vlastnímu společenskému postavení (držet krok a nebýt proti), přimknout se určité ideologii (politické stane, náboženské sektě, panující moderní filozofii, uměleckému směru, velkému podniku atp.) Tragédií je, že tyto náhražkové, zdánlivé cíle žízeň po životě neutiší. To, co život dělá životem, proč stojí za to žít, to není.

3 fáze průběhu burnout podle A. Laengle



Obr. č. 8 Dr. Alfred Laengle z Vídně měl odvahu charakterizovat proces vyhořívání velice výrazně (pregnatně). Viděl nejprve veliké nadšení, s nimž se vstupuje do zaměstnání. Po té, když nadšení opadlo, se síce v práci pokračuje, avšak do popředí motivačních sil přichází místo nadšení pro věc zájem ryze pekuniární (peněžní). Dělá se dále, ale člověk se stále více ptá „co za to“. Celý proces končí tím, že se nakonec již nic nedělá.

Alfried Laengle 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, to není. Nadšení pohasíná, oheň začíná doutnat. Ve třetí fázi se i toto doutnání mění v popel.

Třetí fázi nazývá Alfred Laengle „životem v popeli“. Naznačuje přitom jeho tři charakteristiky:

- Ztráta úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů. Tato ztráta vede k „zvěčnění“ sociálního světa u člověka postiženého syndromem burnout, na lidi se dívá jako na věci - na materiál. Necitlivé a necitelné chování, disrespekt (neúcta a nevážení si druhých lidí jako lidí), cynismus, ironie a sarkasmus nacházejí zde živnou půdu.
- Ztráta úcty k vlastnímu životu. Postižený si přestává vážit vlastního těla a ztrácí respekt (úctu) i k vlastnímu přesvědčení, nadše-

ní a k vlastním snahám. Chová se cynicky nejen ke druhým lidem, ale i sám k sobě. Alfried Laengle zde hovoří o životě v diskordanci sama se sebou (viz v jádru tohoto slova jeho kořen „cor“ - srdce, jde tedy o to, že daný člověk ztrácí cit a soucítění i sama se sebou). Ničeho si neváží. Nic pro něho nemá opravdovou hodnotu. O nic smysluplného mu nejde. Propadá se do existenciálního vakuu - bezsmyslného života. Život se stává pouhým „vegetováním“.

ČÁST DRUHÁ

PŘEDCHÁZENÍ A ZVLÁDÁNÍ PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ

Je dobré vědět, že něco jako totální psychické vyčerpání (fenomén burnout) existuje. Je dobré vědět, jak se pozná, že se někdo do tohoto stavu tělesného, emocionálního a mentálního (psychického) vyhoření dostává. Je dobré vědět kdy, kde a jak k tomu dochází. Poznáme-li však oč jde - a to byl záměr první části této knihy, pak se právem ptáme (nejen z teoretických, ale i ze zcela praktických důvodů) jak psychickému vyčerpání předcházet a jak zvládat situaci, kdy se příznaky syndromu burnout někde objeví. A to je cíl druhé části této knihy.

Odpovědi na tyto otázky o prevenci (předcházení) a zvládání (coping) syndromu burnout mohou být razného druhu. Mohou být náhodné. Mohou vycházet z určitých praktických zkušeností. Mohou též vycházet z určitého teoretického pojetí (teorie burnout, založené na přesném a soustavném studiu a výzkumu). Je možno se domnívat, že bychom neměli pohrdat ani jedním, ani druhým či třetím zdrojem podnětů a rad. Nikdy nevíme, kde najdeme perlu, kterou hledáme. Příkladem této úcty k přerůzným zdrojům poznání nám může být medicína. I když stále sílí přesvědčení, že by měla být stavěna jen a jen na základě experimentálně podloženého vědeckého studia, přece jen vidíme, že medicína nepohrdá poznatky ze zkušenosti a praxe. Tento postoj nás povede i v následující části. Chceme se v ní nejprve podívat na rady a zkušenosti z tradice, po té na doporučení ze „žhavé“ praxe a nakonec na to, co nám k prevenci a terapii psychického vyhoření říká teorie a souhrn výsledků výzkumu.

• TŘI POVÍDKY ÚVODEM

TÁBOROVÝ OHEŇ

V úvodu této knihy, tam, kde jsme vysvětlovali, co to znamená burnout česky, jsme se dozvěděli, že jde doslova o zcela konkrétní vyhoření. Mluvili jsme o ohni, který hoří a plápolá, pak dohořívá, nakonec jen doutná a pak končí tím, že vyhoří a zbyde jen popel. Je-li tomu tak, pak nejlogičtější rada na otázku: „Co dělat, aby nám náš oheň nevy-

hasl?", je „Přikládat!“ V praxi to znamená to, co dobře vědí skauti: když chceme mít večer na táboře oheň, pak nestačí jen postavit krásnou hranici, ale i shromáždit do zásoby dříví, které bychom mohli na oheň dodávat, když plameny první várku dříví stráví.

Na tuto skautskou - a nejen skautskou - moudrost jsme museli myslet, když jsme viděli rozestavěné domy i paláce, které zůstaly v polovině stavby stát. Prvotní nadšení i prvotní finanční zdroje se vyčerpaly a nebylo divu, že „oheň vyhasl“. Není třeba dodávat, že obdobně tomu je při nadějném rozběhu studia, výzkumu, podnikání, léčbě, atp. Že nejde o moderní myšlenkový vynález, to naznačuje i skutečnost, že o tom, že je třeba předem připravit zásoby na pokračování a dokončení stavby hovoří již základní křesťanská kniha - bible (Lukáš, 14, 28).

RADOVAT SE VZDOR VŠEMU

O tom, jak psychicky nevyhořet, hovoří i jedna stará židovská (chidská) povídka. Slyšíme v ní o tom, jak jeden chudý polský žid Jakob Mišah přišel za moudrým rabbi Ebimelechem a stěžoval si na to, v jaké bídě žije. Měl velkou rodinu 12 dětí a malý domeček. Tam pro celou rodinu byla k dispozici jen jedna malá obytná místnost. Prosil moudrého rabbi o radu. Ten mu ji dal. Byla však neočekávaná a neobvyklá. Nejprve se Jakoba zeptal, zda má kozu. Když se dozvěděl, že ten kozu má, ptal se dál, zda má i kozlata. I zde byla odpověď kladná. Poté Jakobovi řekl: „Jakobe přestěhuj kozu i s kozlaty do obytné místnosti, tam, kde vy s celou rodinou bydlíte. A za 14 dní přijdi.“ Když Jakob za 14 dní přišel, bědoval nad tím, jak je to strašné. Říkal, že se tak nedá žít. Dostal však další radu. Měl do „seknice“ - obytné místnosti přestěhovat ještě králíky a za 14 dní opět přijít. Když přišel, nebyl s to ani slovy vypravit, jak mu bylo zle. Situace u nich doma byla strašná. A tu mu moudrý rabbi Ebimelech řekl: „Nyní jdi domů a kozu dej opět do chlívků a králíky do králikárny.“

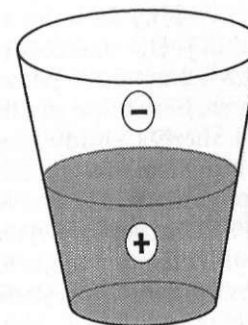
Když se po týdnu o sabatu setkal rabbi Ebimelech s Jakobem, ten zářil. Pochvaloval si, jak je to u nich nyní krásné, jak tam mají podstatně více místa a jak jsou všichni šťastni.

Představa, že to je zlé, ba strašné, se častokrát objevuje před úplným psychickým vyhořením. Tato představa je někdy tak silná, že zastíní vše ostatní. Nic jiného nevidíme, nežli to, co nás trápí. Za této situace není marné podívat se na věc „z širšího hlediska“ - ba někdy až vidět situaci „sub species aeternitatis“ Jak říkal „starý pán“ T. G. Masaryk, (viz obr. 9).

Určitou obdobou rady typu „bez přestání se radujte“ ve zdravotnické praxi může být autorova zkušenost s lidmi, kteří bez ustání naříkají. Měli si představit, že autor cestuje v horké africké poušti a téměř umírá

žízní. Za této situace mu někdo nabídne sklenici vody. Vypije polovinu (autor to tak před pacienty skutečně udělal) a pak nad poloprázdnou sklenicí „filozofoval“. Měl dvě možnosti: buď být smutný, že má již polovinu sklenice neodvolatelně pryč, nebo se radovat z toho, že má ještě polovinu sklenice vody, kterou může svou žízeň hasit. Fyzikálně vzato jsou si obě situace rovny. Z psychologického hlediska je zde však podstatný rozdíl. Něco jiného je prožít svůj život v naříkání, že něco je již nenávratně pryč, a něco jiného je prožít svůj život v radosti, že ještě něco nadějného a dobrého mám.

Vliv zaměření na postoj



Obr. č. 9

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

ŠIKMÁ VĚŽ

Byl jednou jeden pozoruhodný stavitel. Pokoušel se o mnohé a mnohé mu vycházelo. V radosti, že se to či ono dělat dá, si usmyslil, že postaví šikmou věž. Stavěl a stavěl. Z počátku to šlo. Od určité výše však stavba se klonila tak, že zedníci nechtěli pokračovat. Upozorňovali ho, že to takto nejde, že musí respektovat fyzikální zákony a poznatky statiky. Stavitel se však nedal odradit. Situace mu nedala spát a obavy ho trápily. Nevzdával se však. Až jednou - na štěstí v noci - věž spadla. A „pád její byl veliký“.

Tato povídka by chtěla naznačit, že naše úsilí může být přerůzného druhu, avšak musí být v souladu se stavem (řádem) zákonitostí, které v světě vládou. Jedině tehdy může být smysluplná.

Tam, kde se tento řád světa (a nejen řád materiálního světa) nerespektuje, tam není divu, že z burnout není úniku. Vrátime se k této problematice, až budeme hovořit o smysluplnosti a nesmyslnosti našeho počínání.

• ZKUŠENOSTI Z PRAXE

Naznačili jsme, že s jevem burnout - vyčerpání všech psychických sil - se psychologové poprvé setkali v hospicích, tj. na odděleních nemocnic, kam se přemísťují pacienti „ante finem“ (před koncem života). Autor měl možnost účastnit se v r. 1995 veliké mezinárodní konference společnosti Mental Health (Duševního zdraví) v Anglii, v Birminghamu. Tam jej zaujala přednáška paní profesorky Sheily Cassidy - tehdy vedoucí katedry tzv. paliativní medicíny. Ta hovořila o svých zkušenostech z 12leté 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 a v první řadě zdravotních sester. V osobním rozhovoru po přednášce se autorovi podařilo získat od paní profesorky Sheily Cassidy „desatero příkázání“, tj. soubor rad, které byly v tomto hospicích vypracovány po několikaleté zkušenosti s bojem se syndromem burnout a osvědčily se. Uvádíme zde toto „desatero rad v boji s nebezpečím psychologického vyčerpání“ v českém překladu bez komentáře v naději, že někomu v obdobně těžké situaci, kde mu hrozí psychické vyhoření, mohou být pomoci.

Péče o pečovatelky

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 bud oporou, povzbuzením. Neboj se je pochválit, když si to i jen třeba trochu zaslouží.
5. Uvědom si, že je zcela přirozené tváří v tvář bolesti a utrpení, jehož jsme denně svědky, cítit se zcela bezbrannou a bezmocnou. Připusť si tuto myšlenku. Být pacientům a jejich příbuzným nablízku a pečovat o ně, je někdy důležitější nežli mnohé jiné.

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 jde domů z práce soustřeď se na něco pěkného a dobrého, co se ti podařilo vzdor všemu dnes v práci udělat.
9. Snaž se sama sebe neustále povzbuzovat a posilovat. Jak? Např. tím, že nebudeš vykonávat jen ryze technické práce a nic víc, ale že se z vlastní iniciativy (z vlastní vůle - nikým nenucena) někdy pokusíš něco řešit tvořivě, asi tak, jak to dělá výtvarný umělec - např. malíř či architekt.
10. Využívej pravidelně 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, vyhýbej se jakémukoliv 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. Nedovoľ, aby ti něco či někdo tuto radost překazil.
13. Nauč se říkat raději „rozhodla jsem se“, nežli „musím“ nebo „mám povinnost“ či „měla bych“. Podobně se nauč říkat raději „nechci“ nežli „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 připuštění si skutečnosti, že víc, nežli děláš, se již dělat nedá.
16. Raduj se, směj se - často a ráda - a hřej si.

Uvedeno podle anglického originálu Sheily Cassidy „Careforthe Carers“.

Podněty pro prevenci a zvládnání jevu psychického vyčerpání, vycházející z teorie burnout.

Jevem burnout se zabývají dnes stovky psychologů, psychiatrů a lékařů. Zveřejněno bylo dosud k této tématice více jak 5 000 odborných pojednání, článků a knih. Byla postavena a prověřována teorie zrodu burnout a soustavně studován vliv mnoha faktorů na výskyt tohoto jevu. Z těchto prací vyplývá mimo jiné řada podnětů pro usměrnění prevence a terapie syndromu burnout - totálního psychického vyčerpání. Uvádíme zde náznak současného stavu celkové koncepce prevence

a terapie psychického vyhoření v naději, že někomu bude pomoci jak v tom, aby se do této situace nedostal, tak v naději, že mu to bude pomoci, když se již u něho příznaky syndromu burnout objevily.

Zkušenosti ze soustavného studia faktorů, které ovlivňují zrod a rozvoj syndromu burnout, ukazují, že předcházení a léčení je třeba zaměřit na dvě oblasti:

První z nich je oblast individuální, týkající se jednotlivých lidí, kteří se mohou stát či stali obětí psychického vyhoření.

Druhou oblastí je soubor negativních vlivů prostředí, v němž tito potenciálně či akutně postižení žijí a pracují, tj. vliv okolností, životních a pracovních podmínek atp.

Protože za stavem a úpravou mnoha okolností, organizačních opatření a pracovních podmínek je možno vidět „lidský faktor“, pojednáme zde nejprve o tom, co se týká každého z nás osobně, tj. o možnostech prevence a terapie, které jsou v lidech (v nás - v každém z nás individuálně). Teprve ve druhé části pojednáme o tom, co a jak je třeba změnit v našem životním a pracovním prostředí, aby k syndromu burnout nedocházelo.

INTERNÍ INDIVIDUÁLNÍ MOŽNOSTI PREVENCE

• 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 zvládnutí jevu burnout. Touto základní existenciální potřebou se rozumí prožívání smysluplnosti existence. Toto 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 to několik předních badatelů. Je zde možno upozornit na práce Viktora Emila Frankla - rakouského lékaře, psychiatra a psychologa. Ten poukázal (svým dílem i životem) na nutnost počítat v psychologii nejen s přirozenými potřebami a motivačními silami, tzv. drivy (přirozenými hnacími silami), ale i s motivační silou smysluplnosti toho, co děláme, oč se snažíme, co si přejeme atp.

S otázkami smysluplnosti se setkáváme ve všech psychologických pojetích, které se zabývají zvládnutím obtíží, stresů, distresů, depresí, burnout atp. Přední americký a později izraelský psycholog Aaron Antonovský píše, ve své knize „Odkrývání závoje, zakrývajících tajemství zdraví“ („Unraveling the Mystery of Health“, 1987, s. 21): „Smysluplnost je centrálním faktorem zvládnutí životních těžkostí (coping)“. Na jiném místě pak v této knize čteme: „Komponent smysluplnosti v pojetí coping se vztahuje k tomu, jak člověk cítí, že jeho život má určitý smysl, že přinejmenším některé problémy, před které ho život staví, stojí za to, aby do nich investoval svou energii, aby se jejich řešení cele oddal, aby je chápal jako výzvy spíše nežli jako břemena, bez nichž by se raději obešel“ (s.22). Obdobně bychom

mohli uvádět výzvy k respektování faktoru smysluplnosti při studiu tzv. hardiness (neústupnosti v boji s životními těžkostmi) u autorské trojice Kobasa, Maddi a Khan (1982) atp. Jak ale porozumět termínu „smysluplnost“?

STATICKÝ A DYNAMICKÝ VÝZNAM SMYSLUPLNOSTI

Statické pojetí smysluplnosti je vypracováno např. v lingvistice. Ta ukazuje, jak smysl určitého fonému (případně hlásky) je dán prostředím, v němž se tento foném (hláska) nachází. Např. smysl hlásky „š“ ve slově „máš“ je dán jejím zařazením na konci souboru hlásek „m“ a „á“. Je-li tam hláska jiná (např. „m“), slovo má poněkud jiný význam (viz slovo „mám“). Jindy můžeme změnou jediného písmene dostat až diametrálně odlišný význam (viz např. slovo „mák“). Obdobně je tomu např. v grafice a malířství. Tam význam určité čáry, případně barvy je dán celkovým prostředím, do něhož tato čára či barevná skvrna je zařazena. V psychologii se tímto jevem zabývá do určité míry tzv. tvarová psychologie (Gestaltpsychologie). Ta naznačuje, jak vnímáme celek a ne jen jednotlivé detaily. Detaily dostávají přitom svůj smysl jen díky pochopení celku. Nejde jen o výtvarná umění. Jiným příkladem může být hudba, kde např. smysl určitého tónu je dán jeho zařazením do určité melodie, harmonie, rytmického vzorce atp.

Dynamické pojetí smysluplnosti je určitým domyšlením toho, co je jádrem statického pojetí. Chceme-li např. pochopit proč určitý chlapec jde o prázdninách určitou cestou, pak smysl této činnosti se nám ujasní, když se dozvíme, že jde na výlet a chce navštívit zcela určitý kopec nebo naopak zcela určité děvče. Obdobně můžeme pochopit určitý krok aktivity podnikatele, badatele, učitele atp. jen tehdy, když se nám ujasní celková motivace daného člověka (účel proč dělá to, co dělá). Jde 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, směřování určité činnosti k cíli atp. vede naší pozornost k dalšímu momentu smysluplnosti. Tou je účelnost činnosti (tzv. finalita). Hovoříme o ní v určitém smyslu jako o kvalitativní odlišnosti, ba dokonce o protikladu kauzality (příčinnosti). O příčině hovoříme obvykle tam, kde něco něčemu předchází. Tam, kde jde o směřování lidské činnosti k cíli, je to právě tento cíl, tj. to, co je před námi, co nás motivuje (uvádí v pohyb). Příkladem zde může být činnost sochaře. Ten má určitou představu sochy, kterou chce vytvořit, dříve nežli začne svou práci dělat. A cílem je to proto, že to má pro nás určitou hodnotu.

Otázka smysluplnosti se tak dostává k problému hodnot, tj. toho co má a co nemá pro nás hodnotu. Ve světě se o těchto věcech dnes hovoří např. tam, kde slyšíme termín „priorita“ (priorities). Tímto výrazem se chce říci: čemu dáváme přednost před čím?

Které hodnoty stojí za to, abychom o ně stáli? Které hodnoty jsou tak cenné, aby dodávaly smysluplnost našemu životu? O těchto otázkách se jedná tam, kde hovoříme např. o tom, co dělat a co nedělat, když se zamyslíme nad otázkou hodnoty vlastního života, když se zastavíme nad tím, co se týká podnikové filozofie, když hovoříme o etice podnikání (Křivohlavý, 1996), o etice a morálce atp. Jde i o 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?“

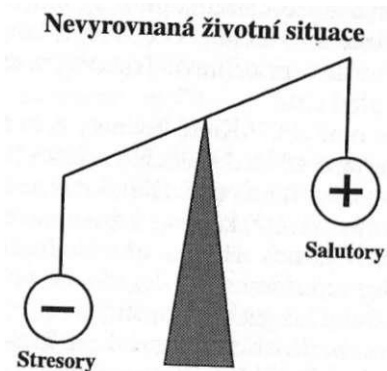
Dostáváme se tak do oblasti hodnot, tj. do duchovní oblasti. Touto duchovní oblastí je možno rozumět právě existenci různých cílových hodnot, hierarchii těchto hodnot (viz problém priorit) a směřování naší činnosti k těmto hodnotám. Bez nadějného řešení těchto otázek se snadno může stát, že se náš život stane málo smysluplným, případně, že se nám naše vlastní existence bude zdát smysluprázdnou až nesmyslnou.

Z hlediska prevence psychického vyčerpání a vyhoření se otázkami smysluplnosti v celé jejich hloubce a šíři zabývá etika a náboženství. V oblasti terapie nastupuje pak logoterapie, existenciální psychoterapie a duchovní péče. Stručný pohled na základní otázky logoterapie a existenciální psychoterapie podává autorova knížka „Mít pro co žít“ (Návrat domů, Praha, 1995). Úplnější vhled do těchto oblastí psychoterapie dávají knihy Viktora E. Frankla, které v současné době soustavně vycházejí v Brně. Tam, kde jde o terapii burnout, je možno se obrátit na příslušné logoterapeuticky orientované psychoterapeuty.

• STRESORY A SALUTORY

Z toho, co bylo uvedeno o vzniku a rozvoji syndromu burnout, je zřejmé, že na počátku i při dalším postupu fenoménu burnout hraje v životě člověka výraznou roli nepoměr stresorů (faktorů zatěžujících, stresujících člověka) a možností těžkou situaci řešit (tzv. salutorů). Ideální stav je možno naznačit tak, jak je uvedeno na obrázku č. 2 (str. 27).

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



Obr. č. 10

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.

Stres pak může přejít v distres (neřešitelnou, nadlimitně těžkou stresovou situaci). Otázkou je, 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 např. vzdání se některé nebo některých z aktivit, které děláme (něco nedělat, přestat něco dělat atp.). Patří sem i delegace autority či pravomoci - nechat část toho, za co neseme odpovědnost, dělat někoho jiného. Tam, kde se to za žádných okolností rozdělit nedá, tam zbývá pak ještě možnost „odejít ze hry“ (tzv. strategie zvaná „no play strategy“ - prostě „končím, nazdar“). Tato možnost se může zdát zprvu útekem z boje, může však být v určité situaci lepší, nežli později se objevující totální vyhoření.

Druhá možnost - přidat na straně salutorů (faktorů pomáhajícím nám úspěšně zvládat stres) - může vést k průběžným preventivním aktivitám, např. k zájmu o relaxaci a relaxační cvičení, (relaxační trénink). Může vést k seznámení se s problematikou duševního zdraví a možností jeho posilování, jak je např. u nás publikuje v řadě knih profesor Libor Míček (1971, 1982 a 1984). Patří sem i posilování vlastní nezdolnosti, o které pojednává následující odstavec. Tam, kde jde o výcvik relaxace, tam je možno se obrátit na odborné psychoterapeuty, kteří jsou v takových situacích velkou pomocí.

• OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY

Při sledování lidí, kteří podléhají stresu a upadají do stavu psychického vyhoření, jsme upozorňovali na to, že zde existují značné rozdíly mezi lidmi. Těm chceme nyní věnovat pozornost z toho důvodu, že posilováním těch charakteristik, které umožňují lépe vzdorovat stresu, se snižuje nebezpečí vyhoření. Tam, kde se člověk již blíží stavu vyčerpání všech sil, tam mu tyto osobnostní charakteristiky nezdolnosti mohou být pomoci před úplným zhroucením.

Život obvykle není jen procházkou parkem. Setkáváme se v něm s překážkami, obtížemi, problémy - těžkostmi všeho druhu. Tváří v tvář těmto těžkostem zjišťujeme, že různí lidé se k nim staví odlišně. Na jedné straně se ukazuje, že jsou lidé, kteří danou překážku vidí 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 po té v jejich „boji s drakem“. Kolikrát je výsledkem tohoto boje prohra. A toto jejich podlehnutí ospravedlňuje oprávněnost jejich přebujelého vidění překážky jako něčeho nepřekonatelného (nezvládnutelného).

Na druhé straně jsou lidé, kteří berou překážku (těžkost) na cestě životem jako sportovci (např. lehcí atleti v překážkovém běhu). Dívají se na ni jako na výzvu - jako např. skokani do výšky. Je jim laťkou, 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 zdolávání těžkostí je pro ně zajímavou činností, plnou vzrušení. Život sám pak je pln pocitů uspokojení.

Z hlediska výskytu syndromu burnout je možno vidět obdobné rozdíly mezi lidmi. Na jedné straně jsou nadšenci, kteří sesbírají několik suchých větví, zapálí oheň, radují se z jeho světla a tepla. U ohně si povídají, zpívají a hřejí se. Ohně si přitom moc nevíšmají. Ten však pomalu přestává plápat a uhasíná. Nakonec jen doutná až uhasne. „Party“ končí a účastníkům běhá zima po zádech. Na druhé straně jsou lidé, kteří připraví si nejen hraničku pěkně poskládaného dříví, ale i rezervní zásobu dříví, aby měli co přikládat. U ohně si též povídají a zpívají. Mají však smysl pro udržování ohně. 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. Podívejme se v dalším textu na osobnostní charakteristiky těchto dvou skupin lidí tak, jak byly v celé řadě různých psychologických studií studovány.

FRIEDMAN A ROSEMAN: „TYP A“ A „TYP B“ LIDSKÉHO CHOVÁNÍ

Zhruba před 20 lety vystoupili dva lékaři - Meyer Friedman a Bay H. Roseman - na veřejnost publikováním výsledků práce svých předcházejících 30 let studií. Zaměřili se na vztah mezi výskytem různých druhů chorob srdce a krevního oběhu (např. infarktu, hypertenze atp.) a určitými formami chování a jednání lidí (Friedman a Roseman, 1974). Soustavně pozorovali chování vedoucích pracovníků v průmyslu, obchodu a administrativě. Všimli si, že z hlediska výskytu infarktu myokardu je možno tyto lidi rozdělit do dvou skupin. Jedna z nich byla nazvána „typ A chování“, druhá „typ B chování“. První skupina lidí (typ A chování) měla poměrně vysoký výskyt infarktu myokardu, skupina chování B měla výskyt infarktu myokardu poměrně malý.

Typ chování A

Jak jednali lidé, kteří byli zařazeni do této skupiny? Jednali s mimořádnou energičností. Obvykle jednali rychle - až příliš rychle. Chovali se vždy a všude soutěžitě až soupeřivě. To znamená, že vše chtěli mít hotovo ihned, všude chtěli být nejlepší. Obvykle dělali několik věcí najednou. Byli velice pilní v práci. Zůstávali v ní často i dlouho přes čas. Práci si brali i domů, když vše nestačili udělat v kanceláři. Doma se též připravovali na to, o čem budou muset jednat v práci. V jednání s druhými lidmi byli velice asertivní, často až agresivní a nepřátelští. Velice jim šlo o to, aby měli včas hotovo to, co dělali. Riskovali často až na hranici únosnosti. Není pravdou, že se při tom nebáli. Častokrát se cítili ohroženi a prožívali své specifické úzkosti. Projevilo se to navenek např. na jejich prudkém nervním jednání. Byli netrpěliví k lidem. Zdáli se jim pomalí. Oni sami jednali i mluvili dosti rychle. Byli „úderníky“ mezi řediteli (vedoucími pracovníky) a žádali na svých podřízených, aby ti pracovali stejně jako oni. Když se v podniku něco podařilo, přisuzovali zásluhu jen sobě. Když se něco nepodařilo, vinili z toho s naprostou samozřejmostí druhé lidi a dávali jim to zřetelně najevo. Došlo-li k tomu několikrát, že se jim něco nepodařilo, začali se na druhé lidi dívat jako na nepřítel. Měli vždy vysoké cíle a šli k nim tvrdě a bezohledně. Bojovali jako lvi. Když tomuto způsobu života zvanému „typ chování A“ zcela propadli, často odcházeli (umírali) na infarkt myokardu.

Typ chování B

Druhá skupina lidí, které Friedman a Roseman studovali, měla jiné charakteristiky chování. I tito lidé měli velkou výkonnost. Úspěch za každou cenu však nebyl cílem č.1 jejich života. Žili pro víc, nejen pro

podnik - i když podniku odevzdávali hodně. Dovedli nejen výkonně pracovat, ale i přiměřeně odpočívat. Zajímali se o to, co dělali, ale zajímali se i o jiné věci. Spektrum jejich zájmů bylo podstatně širší. Měli čas pro podnik, avšak měli i čas pro rodinu. Neříkali, že to všecko prostě nezvládají či „nestíhají“. Právě naopak. Druzí je obdivovali, jak to všecko zvládají. Úspěch v zaměstnání jim nebyl tím jediným, o čem jim v životě šlo. Svůj život obvykle nekončili na koronárce, jak tomu bylo u lidí typu chování A.

Není třeba dodávat, že syndrom psychického vyhoření se v pozdějších studiích objevoval podstatně častěji u lidí typu chování A (když přežili), nežli u lidí typu chování B.

C. G. JUNG A JEHO DVA TYPY OSOBNOSTI

C. G. Jung je znám nejen psychologům, ale i širší veřejnosti svým odlišením lidí do dvou odlišných typů. Na jedné straně lidí tzv. „introvertních“, tj. zahleděných do vlastního nitra a na straně druhé lidí „extrovertních“, lidí projevujících se živou interakcí v kontaktu s druhými lidmi. Na toto rozdělení lidí do dvou skupin navázal anglický psycholog Eysenck a vytvořil pro měření těchto dimenzí vlastní měřicí nástroj (dnes na celém světě velice často používaný osobnostní dotazník introverze a extraverte).

Nám zde nejde o toto Jungovo rozdělování lidí introvertních a extrovertních, ale o jiné jeho rozdělení lidí. Jung upozornil na to, že jsou lidé dvojího typu:

A. Lidé, u nichž převládají emoce nad myšlením - lidé emocionálního typu.

B. Lidé, u nichž převládá myšlení nad emocemi - lidí myšlenkového (kognitivního) typu.

Lidé emocionálního typu vynikají velikou citlivostí ke společenskému dění i k emocionálnímu stavu druhých lidí. Sami při tom vše hluboce emocionálně prožívají. Jsou citliví k potřebám druhých lidí a k jejich frustracím - neuspokojeným přáním a očekáváním. Tito lidé mají výraznou potřebu úzkého citového vztahu (lásky). Mají i schopnost vřelého emocionálního vztahu k druhým lidem. Mají obvykle i úzký styk s druhými lidmi, vysokou míru sociální interakce. Jsou schopni s druhými lidmi spolupracovat a poskytovat jim sociální oporu.

Lidé myšlenkového typu jsou vybaveni výbornou schopností rozumové analýzy a syntézy, logického myšlení, uvažování, souzení a usuzování. Jsou rození kritici a hodnotitelé toho, co a jak se děje. Mají jasné představy o tom, jak by se co dít mělo. Ve vztazích k druhým lidem jsou však znát jejich nedostatky tzv. snížená sociální inteligence. Lidé tohoto myšlenkového typu druhé lidi jako by tak

moc ani nepotřebovali. Jejich chování k druhým lidem je dosti emocionálně chudé a strohé. K potřebám druhých lidí jsou dosti necitliví. Schopnost empatie (soucítění) není jejich silnou stránkou.

Z hlediska emocionálního vyhoření je třeba upozornit, že lidé prvního typu mají snahu více pracovat s druhými lidmi (volit tzv. humanitní profese). Tam se dostávají do situací, které jsou jim blízké. Když se jim však věnují „totálně“, nic jiného neznají a sebe nedbají, snadno vyhoří. Stává se jim to - a právě těm nejlepším z nich - dosti často. Naznačili to např. studie americké psycholožky Kardanové. Ta ukázala, že i lidé druhého - myšlenkového typu se dostávají do fáze vyhoření. Dochází k tomu tam, kde příliš dlouho bojují bezúspěšně „s drakem“, kde se jejich ambice (očekávání společenského vzestupu) neuskutečňují tak, jak by si přáli, kde se jim nedaří vyniknout podle jejich představ atp. Pak vyprchává i jejich nadšení pro ryze technické, ekonomické a politické činnosti. Místo pozitivního myšlení jsou plni negativních úvah. Upadají do deprese. Cítí se ostrčeni. Objevují se u nich stále častěji cynické poznámky na adresu jak druhých lidí, tak dění např. v podniku, ve státě atp. Lidé tohoto druhu nepotřebovali druhé lidi dříve, když jim bylo dobře. Nyní, když jim je zle, vyhledávají intenzivně sociální oporu. Hledají „člověka“, který by je vyslechl a poskytl jim sociální oporu .

AARON ANTONOVSKÝ: „SALUTOGENEZE“ A „NEZDOLNOST“

Profesor Aaron Antonovský se v USA a později v Izraeli (na univerzitě Negeb, kde byl vedoucí katedry sociální medicíny) zaměřil na otázky opačné, než jsou ty, na které se obvykle lékaři zaměřují. Lékaři od pradávna zkoumají „proč dochází k určité nemoci“. Aarona Antonovského zajímalo naopak „proč někdo určitou nemoc nedostane“. Toto zaměření studia nazval studiem „salutogeneze“, tj. zjišťováním toho, jak se rodí zdraví. Tento termín volil v protikladu ke klasickému medicínskému termínu „patogeneze“ vztahujícímu se k faktorům, které vedou k nemoci.

Aaron Antonovský se zaměřil nejprve na lidi, kteří prošli nacistickými koncentračními tábory v Osvětimi, a přežili. Tyto lidi si rozdělil do dvou skupin. Prvá 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 všiml nejen tohoto vnějšího viditelného chování, ale i 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. Je to :

- I. Smysluplnost v protikladu k nesmyslnosti činnosti, kterou člověk dělá.
- II. Srozumitelnost situací 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 postavil nástroj Dotazník zvaný SOC. Tohoto nástroje použil k měření lidí různých povolání a zaměstnání. Vždy mu šlo o to zjistit, zda se tímto nástrojem skutečně od sebe odlišují lidé, kteří se tváří v tvář tak snadno nevzdávají, od těch, kteří poměrně brzy složí ruce v klín. Po zveřejnění úvodních studií (Aaron Antonovský, 1979 a 1987) bylo provedeno velké množství výzkumů, které v mnohém potvrzovaly správnost tohoto pojetí.

Ukazuje se, že lidé, kteří se přiklání ke kladnému pólu výše uvedených tří dimenzí nezdolnosti, zvládají životní těžkosti podstatně lépe a tak snadno nevyhoří. Nejen to. Jsou i fyzicky 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 či upadání do syndromu vyhoření.

/ . Smysluplnost

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

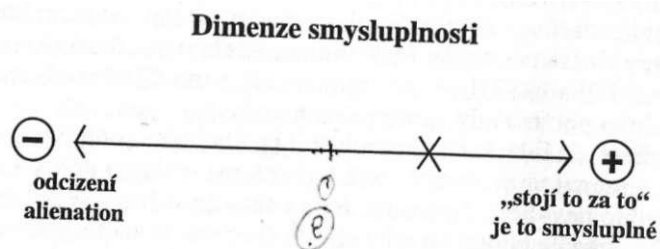
Daný člověk je přesvědčen, že problémy, před které je postaven, stojí za to, aby se jimi zabýval. Je vnitřně motivován k tomu, aby investoval určitou energii, čas a úsilí do řešení úkolů, které chápe jako smysluplné na cestě k vytčenému cíli, kterému je přítomně cele oddán. Problémy, s nimiž se setkává, chápe jako výzvy k aktivitě, na kterou se těší. Činnost sama mu dělá radost a on ji dělá rád. Je přesvědčen, že činnost, kterou dělá, mu dává možnost projevit vlastní iniciativu a tvořivost - tvořivě se podílet na řešení úkolů, které mají určitou kladnou hodnotu. Zároveň se domnívá, že práce, kterou dělá, je druhými lidmi kladně hodnocena. Dostává se mu totiž podle jeho uvážení přiměřeného sociálního uznání. Má dojem, že může volit jak tempo práce, kterou dělá, tak i směr postupu práce, tj. to, co dělat. V pohledu na výsledky práce je znát jeho hrdost na to, co udělal. 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 k vyhoření):

Tento pól je charakterizován odcizením. Jde o citové neangažování se v tom, co daný člověk dělá a čím žije. Dochází zde ke snižování jak

kvality, tak i kvantily sociální komunikace, k zeslabení a ochuzování sociálních kontaktů a odumření emocionálních sociálních vztahů. Tato tendence vede k tomu, že tento člověk stojí stranou hlavního proudu dění. Dostává se do sociální izolovanosti. Styk s druhými lidmi je mu obtížný a rád by se mu vyhnul.

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



Obr. č. 11 Něco se nám jeví jako smysluplné, když to chápeme jako to, co má určitou hodnotu. V jednom extrémním případě se nám může stát, že děláme něco, co v našich očích žádnou cenu nemá. V takových případech 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 extrémy. Proto jej vyjadřujeme ležatým křížkem.

II. Srozumitelnost

Kladný pól (z hlediska vzdorování stresu a odolnosti k 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 kolem sebe vidí, v tomto celkovém obraze. Toto vidění světa této osobě dává možnost chápat dobře funkci a hodnotu jednotlivých věcí i lidí. V tomto obraze světa vidí (chápe) určitý řád a pořádek. Při tom 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 této osobě zdá, že budoucnost je možno do značné míry správně očekávat - předpovídat, co asi bude (díky poznání panující zákonitosti). V sociální oblasti jsou vzájemné vztahy mezi lidmi chápány jako spíše přátelské, nežli nepřátelské. Druzí lidé jsou viděni jako do značné míry důvěryhodní a solidární. „Pravidla hry“ v sociálním dění jsou známá a dodržovaná.

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

Daná osoba vidí svět jako mozaiku nesourodých střípků. Vseje chaotické. Zdá se, že v celém dění neexistuje žádný pořádek (řád). Existence „pravidel hry“ je pro tuto osobu iluzorní představou. Nic není ve světě 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. Ta zabraňuje tomu, aby se člověk v tom všem orientoval. Jde do určité míry o paranoidní představu typu ztráty cesty ve slepé uličce. Lidově řečeno „vseje na levačku“ a zdá se, že to v budoucnosti ani jiné nebude. V sociální oblasti se této osobě zdá komunikace téměř nemožná. Předsudky jsou jí samozřejmostí. Existují na všech stranách. Jsou nevysvětlitelné, nelogické a nevyvratitelné. Sociální identifikace - poznání „kdo jsem“ - je za této situace téměř nemožná.

///. 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 mne tam, kde jde o řešení dané situace. To je možno vyjádřit větou „zvládneme to“. V povědomí je možnost aktualizace potenciálu schopností („mám na to, abych to zvládl“). Je zde důvěra v účinnost vlastního zásahu do situací. Jde o relativně vysokou kompetenci (schopnost něco řešit) a důvěra v ní. Jde 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 boje se stresem a vyhořením):

Tento negativní pól je charakterizován dominantní představou nepřiměřenosti zdrojů a možností (sil a schopností) zdolat úkol, před nimiž člověk stojí. Jde o postoj vyjádřený větou „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 např. z toho, že to, co se dělat má, prostě za dané situace vyřešit nepůjde. Tomuto postoji je blízký syndrom HH - helplessness a hopelessness.

ness - beznaděje a bezmoci. Blízký je mu i Rotterův externí LOC - představa, že vseje řízené z „centrály mimo mne“.

SALVÁTORE MADDIA SUZAN KOBASOVÁ: HARDINESS - TVRDOST A NEPODDAJNOST

Jednou z otázek, které se pokoušela klinická existenciální psychologie řešit, byla otázka vztahu mezi psychikou a fyzickým zdravím. Salvátore Maddi zde patřil k neaktivnějším průkopníkům tzv. existenciální psychologie. Po desetiletí studoval motivaci lidí a její vztah k jejich fyzickému zdraví. Narážel při tom neustále na prvořadou důležitost smyslnosti života a práce. Spolu se Suzan Kobasovou soustavně studovali tento vztah postoje k životu a zdravotním stavem. Nejprve se soustředili na sledování tohoto vztahu u dvou vybraných skupin středních vedoucích pracovníků. Do dvou skupin je rozdělili podle toho, jaký výsledek měli při vyšetření postoje k životu, provedeném jejich dotazníkem tzv. „hardiness“ - tvrdosti a nepoddajnosti tváří v tvář životním těžkostem (stesorům). Tímto dotazníkem se zjišťovali tři dimenze:

- A. *Angažovanost* v protikladu k odcizení (alienation)
- B. *Zvládnutelnost* v protikladu k beznaději ve vztahu k efektivitě vlastní aktivity
- C. *Víra ve správnost* vlastního zaměření života a odvaha zkusit některé věci dělat jinak v protikladu ke lhostejnosti (apatii)

Podrobnější popis těchto charakteristik - jejich kladných a záporných pólů viz např. v práci Křivohlavý (1991) Blíží-li se někdo v těchto třech charakteristikách ke kladnému pólu, hovoříme o tvrdé, nepoddajné osobnosti. Dostane-li se takový člověk do těžkostí, snaží se „seč je s to“ dostat se (vysekat) se z nich. Zvládnout situaci. Dostat se nad věc.

Opačný typ - tzv. poddajná osobnost - vidí svůj život jako neměnitelný a nezměnitelný. Takový člověk se cítí vůči každému ohrožení bezbranný a nesnaží se něco změnit.

Výsledky řady prací ukázaly, že skutečně existuje vztah mezi touto osobnostní charakteristikou tvrdostí a nepoddajností a určitými charakteristikami života lidí. Ukázaly to práce, kde ve výše uvedených dvou skupinách byly porovnávány údaje o tom, kolikrát kdo byl v posledních pěti letech nemocen a jak dlouho byl nemocen. Potvrdily to i studie, kdy byli vedoucí pracovníci nejprve vyšetřeni metodou měřící psychickou tvrdost a nepoddajnost (hardiness) a předpovídalo se na základě tohoto vyšetření, kdo bude v následujících letech nemocen a jak moc asi bude nemocen.

V poslední době se objevují studie, které sledují vztah mezi touto tvrdostí (typu hardiness) a syndromem psychického vyhoření. Ukazuje se,

že ti lidé, kteří jsou v této osobnostní dimenzi slabí a poddajní, častěji vyhoří. Charakteristika osobnostní tvrdosti a nepoddajnosti typu hardiness je tak dalším znakem lidí, kteří tak snadno psychicky nevyhoří.

DAVID 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. Šlo mu o to poznat, proč a jak jde lidem o to, aby něco pořádného udělali. V rámci tohoto studia se zajímal též o osobnostní charakteristiky s ohledem na výkonnost (achievement). Studoval to např. u lidí, kteří v životě něčeho „pořádného“ dosáhli. Ukázalo se, že kladný pól této dimenze vykazoval následující charakteristiky:

- tito lidé riskují přiměřeně - neriskují příliš, nejsou však přitom ani moc 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 tyto jejich krátkodobé plány dobře zapadají do jejich dlouhodobých plánů;
- o tito lidé mají zvláštní subjektivní pojem úspěchu - odlišný od toho pojetí, s nímž se často setkáváme mezi lidmi; úspěch jim 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 k psychickému vyhoření.

MÍHALY CZIKZENTMIHALYI: ZAUJETÍ PRO URČITOU VĚC

Americký psycholog maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi - upozornil na pozoruhodnou osobnostní charakteristiku, kterou nazval „flow“. Rozumí jí psychický stav člověka, který je mimořádně zaujat pro určitou věc (cíl) a cele se oddává tomu v co věří. S takovýmto zaujetím se můžeme setkat na mnoha místech. Takto zaujati cílem mohou být např. horolezci, kteří neberou v úvahu nepředstavitelné těžkosti, které budou na cestě k cíli nuceni překonávat. Takto zaujati cílem mohou být např. šachisté, matematici, vědci, umělci, podnikatelé, sportovci, zamilovaní lidé atp. V běžné hovorové mluvě se o těchto lidech říká, že „propadli“ určitému zájmu.

Pravdou je, že momenty typu zážitku „flow“ patří k nešťastnějším - vrcholným momentům života. Je možno říci, že jsou protipólem stavů,

keré zahrnujeme pod pojem burnout - psychické vyhoření. Podstatně jiná situace však nastane, když se tento zážitek typu „flow“ ztratí. Problematika prevence burnout a psychoterapie lidí psychicky vyhořelých se pak týká takto postižených lidí v míře mimořádné.

AYALA PINES: PROMĚNLIVOST PROTI MONOTÓNNOSTI

Americká psycholožka Ayala Pines pracující v Berkeley na Kalifornské univerzitě a později v Izraeli se zabývala nejprve psychologií žen. Když se seznámila s emocionálním vyhořováním u žen (zvláště pak u zdravotních sester), cele se věnovala této tematice. Upozornila mimo jiné na charakteristiku osobnosti, která má k jevu burnout úzký vztah.

Ayala Pines si všimla 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, častěji se propadají do stavu psychického vyhoření, nežli ti, kteří mají rádi změnu. Je možné, že něco je na staré moudrosti, která praví, že „změna je kořením života“. 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 jich 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 k psychickému vyhoření, jak Ayala Pines prokázala svými studii.

ZÁVĚR KAPITOLY

Je pravdou, že různí lidé jsou vybaveni odlišnými osobnostními charakteristikami v boji se syndromem psychického vyhoření. Patří sem to, co bylo označeno termínem „nezdolnost“, tvrdost, nepoddajnost, zaujatost, schopnost vidět možnost změn a vítat tuto možnost atp. Patří sem i typ chování A podle Friedmanna a Rosemanna. Patří sem i zdravá výkonová motivace s charakteristikou chápání úspěchu jako vedlejšího produktu a ne cíle snažení.

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, které nás zatěžují a vedou do psychického vyhoření.

EXTERNÍ VLIVY V PREVENCÍ A ZVLÁDÁNÍ

• SOCIÁLNÍ OPORA

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

Ayala Pines 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 - faktem je, že člověk na světě není 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. Nejde zde o náhodný shluk lidí, ale o organické předitivo 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“ - kamarád. Sociální tedy znamenalo původně „týkající se mne a tebe“. Obvykle zde nemáme na mysli jen dvojici lidí (dyádu), i když v souvislosti s jevem psychického vyhoření o ní často hovoříme. Máme na mysli malou skupinu lidí. Když sociální psychologie hovoří o malé skupině, má na mysli zhruba 12 lidí. Tam, kde sledujeme 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 jednotlivec (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, příbuzné

atp.). 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 (sociál net). 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) atp.

Sociální síť slouží jako významná pomoc jak v boji se stresem, tak při zábraně emocionálního vyhoření.

Termín „síť“ (net) je nám znám z jiné oblasti, nežli je psychologie. O síti hovoříme např. v cirkuse či varieté, tj. tam, kde se chodíme dívat na trapezisty (provazochodce). Ti se při svém cvičení dostávají do velice nebezpečných situací. Musí počítat s možností nehody a pádu do „propasti“. Aby nenastalo to nejhorší, k čemu by přitom mohlo dojít, instalují trapezisti provazovou záchranou síť. V tomto smyslu síť poskytuje provazolezcům určitou možnost záchranu či oporu 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 burnout 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 dostat (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 (individua) tomuto sociálnímu životu.

SOCIÁLNÍ SÍŤ A BURNOUT

Tuto kapitolu jsme uvedli citátem autorské dvojice Ayaly Pinesové a Elliota Aronsona. Vyslechněme 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 lidem poměrně vyšší hodnotu nežli věcem, si více vážící 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“ (sociál support) definuje jeden z předních amerických profesorů psychiatrie (Gerald Caplan, který studiu této funkce v lidském soužití věnoval značnou část svého života), jako

„trvajícím mezilidským spoje a vztahy daného člověka ve skupině lidí, na které se tento člověk může spolehnout a které mu mohou poskytnout emocionální podporu, asistenci a potřebné zdroje ve chvílích, kdy je potřebuje. Tito lidé mu poskytují i zpětnou vazbu. Spolu s ním sdílejí i určité stejné hodnoty a společenské normy.“

Oč při sociální opoře jde, to je možno vyjádřit konkrétněji. Sociální oporou, kterou malá skupina lidí 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. Sdílet spolu s ním jeho rozbourané emoce (být k němu empatický). Neodsuzovat ho - i když by třeba byl v těžké situaci, na jejímž vzniku má určitý podíl. Rozumí se jí i materiální a finanční pomoc v případě potřeby atp. 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 návštěvníky nemocných).

Sidney Cobb definoval sociální oporu jako „sdělení určené danému člověku, které ho vede k tomu, že ten pak věří, že někdo o něj má 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. Při tom zjišťoval (ve shodě s řadou jiných lékařů a obdobných výzkumných prací), že dobrá kvalita sociální opory se projevuje urychlením procesu údravy 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 nejen jedné jediné sociální sítě, ale dokonce zároveň i několika různých, na sobě nezávislých sociálních skupin, které mu v případě těžké životní situace mohou na sobě nezávisle (nebo i v souhře) poskytovat sociální oporu. Sociální a klinická psychologie hovoří o těchto faktorech jako o tzv. „náraznících“ (buffers), 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 men-

tální (případně i duchovní) stav - tzv. „well-being“ (dobrý život) či „dobře“.

Protože se v řadě studií ukázalo, že sociální opora je mimořádně důležitým faktorem jak při prevenci stresů, distresů a psychického vyhoření, tak při zvládání těchto negativních jevů a terapii, věnujeme jí zde více pozornosti. Druhým důvodem, proč tak činíme, je to, že v tvorbě sociálních sítí a poskytování sociální opory máme u nás neustále 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 BLÍŽÍCÍ 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 Pinesová a Elliot Aronson. Soustředili svou pozornost na 80 lidí (35 mužů a 45 žen). Zjišťovali přitom u nich na jedné straně stupeň rozvinutí psychického vyhoření, pomocí metodiky MB. Na druhé straně v rozhovorech s nimi a pomocí dotazníku SSQ (Sociál Support Questionnaire - Dotazník sociální opory) zjišťovali, jak se tito lidé 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 míra vážení si sociální opory je přímo úměrná intenzitě rozvití příznaků psychického vyhoření. To znamená, že lidé si účinné sociální opory váží tím více, čím více je ohrožuje emocionální ohrožení, čím více se propadají do stavu celkového vyčerpání.

Celkový výsledek této studie byl jednoznačný. Ukázalo se, že ti lidé, kteří mají silnou sociální oporu ve svém životě, mají relativně nejméně příznaků psychického vyhoření.

Jiný výsledek tohoto studia naznačil paradoxnost (protismyslnost) přání a skutečnosti. Ti lidé, kteří nejvíce volali po účinné sociální opoře, tj. ti, kteří ji nejvíce potřebovali, ti ji ve vlastním životě nejvíce prožívali.

Při rozboru výsledků - číselných hodnot údajů o sociální opoře a syndromu burnout - 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. *Nikdy není dost sociální opory* - tak bychom mohli tento výsledek přetlumočit. Nikdy jí není dost. Zvláště citelný je její nedostatek tam, kde člověk se dostává do stresů, distresu a do stavu psychického vyčerpání.

V jiné studii výše uvedené autorské dvojice se zjišťovala, 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 např. u učitelů, lékařů atp. nebo na práci s materiálem jak je tomu např. u truhlářů, mechaniků, elektrotechniků atp.

Výsledky této studie ukázaly, že ti lidé, kteří by raději než s neživým materiálem pracovali s živými lidmi, případně s lidmi již skutečně pracují, si více váží sociální opory, nežli lidé z druhé skupiny, kteří mají neživý materiál raději než práci s lidmi. Tak tomu však bylo jen u lidí s nízkou úrovní burnout. Ti lidé, kteří se propadali do stavu psychického vyčerpání, si vážili sociální opory podstatně více - i když jejich životní zaměření bylo na práci s neživým materiálem. Tyto výsledky naznačují, že lidé, kteří si zprvu sociální opory moc neváží, naučí se jí vážít, cenit a kladně hodnotit, když se dostanou do těžké osobní situace.

Jakou funkci má sociální opora v rámci procesu psychického vyhoření.

Naznačili jsme, že podle výsledků experimentálního zjištění sociální opora chrání lidi před propadnutím do stavu psychického vyhoření. Pomáhá jim zvládat lépe stres - jak v práci, tak v občanském životě. Tyto funkce sociální opory je však možno přesněji určit. O toto jejich podrobnější rozčlenění se pokusila výše uvedená autorská dvojice Ayala Pinesová a Elliot Aronson. Přidržíme se zde jejich členění funkcí sociální opory a doplníme je podle vlastních zkušeností:

7. Naslouchání

Mluvit umí téměř každý. S nasloucháním to již není tak slavné. Pozorně sledovat to, co druhý člověk říká, snažit se mu porozumět a pochopit, co nám chce říci, to není snadné. Podstatně snadnější, avšak riskantnější, je dávání rádooby chytrých rad a naučení, případně druhé lidi soudit, kárat, pomlouvat, kritizovat a odsuzovat. Stará zkušenost naznačuje, jak člověk potřebuje druhého člověka jako „vrbu“, které by mohl říci, co ho trápí. Postěžovat si někomu na něco, co nikomu jinému říci nemůže. Nadarmo se neříká „sdělená radost - dvojnásobná radost a sdělený bol - poloviční bol“. Nejde při tom v důvěrném rozhovoru jen o to, někomu sdělovat informace. Je třeba spolu s ním i sdílet emoce. I to je součást „umění naslouchat“. Jak se ukazuje, je tato po-

třeba „naslouchajícího ucha“ živá nejen tam, kde se člověk propadá do velkých obtíží, ale i tam, kde jde o běžné každodenní starosti, které člověka zahlcují (o tzv. „daily hassles“). Výchově a výcviku mluvení se věnuje v našem výchovném (školním) systému mnoho pozornosti. Jak mnoho pozornosti se věnuje výcviku umění naslouchat? To bylo jedním z důvodů proč autor této publikace napsal knížku, učebnici „Povídej - naslouchám“, Návrat domů, Praha, 1995.

2. Potřeba sociálního zrcadla

V životě, v práci i doma děláme mnohé. Myslíme si přitom o tom své. Potřebujeme však někoho, kdo by nám - obrazně řečeno - „nastavil sociální zrcadlo“, abychom viděli, jak se na to, co my děláme, dívají druzí lidé. Potřebujeme, aby naši činnost někdo „neutrální“ zhodnotil. Aby nám dal zpětnou vazbu. Není-li takovéto zpětné vazby, pak se může stát, že se snadno propadneme do jedné ze dvou možných pastí. Na jedné straně si můžeme myslet, že to, co děláme, za moc nestojí, a spadnout do pastí sebepodceňování, končící nejen pocity méněcennosti, ale i komplexem méněcennosti. Na druhé straně se můžeme pýchou nadnášet a myslet si, že to, co děláme, je něco mimořádně velkého, i když to ve skutečnosti nic tak moc hodnotného není. Těžko je říci, která z těchto dvou pastí je horší. V každém případě však je důležité těmto extrémům se vyhnout. A tomu napomáhá sociální opora lidí, kteří nás mají rádi, dovedou vyjádřit pravdivě a tvořivě svou kritiku. K tomu potřebujeme přátele. Takovouto službu např. dětem poskytují rodiče, příteli přítel a přítelkyně přítelkyně, psychoterapeutům supervizor atp.

3. Uznání

Lidem nadšeným, kteří opravdu pro něco doslova „hoří“, se často stává, že klesají na mysl. Mají před sebou velké ideály a přitom vidí kolem sebe - i za sebou - jen drobné, malé činy. Často očekávali více a jsou zklamáni. Proto potřebují někoho, kdo by je upozorňoval na hodnotu toho, co již vykonali, na cenu toho, čeho se jim již podařilo dosáhnout. To rozumíme slovem „povzbuzování“.

Povzbuzování jako formu sociální opory potřebují v první řadě lidé nemocní, jejichž nemoc se jen velice pomalu lepší. Povzbuzování potřebují i ti, kteří se o něco snaží - ať v podnikání nebo ve výzkumu atp - a dlouho nejsou vidět výsledky. Povzbuzování potřebují ti, jejichž trpělivost je zkoušena na nejvyšší míru. Příkladem by zde mohl být dialog Edisona s návštěvníkem jeho laboratoře. Edison mu řekl, že zkusili již 2000 různých druhů materiálů na vlákno žárovky a žádné nevyhovělo stanoveným požadavkům. Na povzdech typu „nic neví-

me“, slyšel odpověď: „Přece jen něco víme. Víme, že s těmito 2 000 druhy materiálů to nepůjde. A to je hodně“.

4. Povzbuzování

Potřebujeme-li něco od lidí, kteří jsou nám blízcí a tak patří do souboru naší sociální sítě, pak to je podněcování k neustálému růstu a zdokonalování. Říká-li básník: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál“, pak tím vyjadřuje nebezpečí zplanění na cestě zrání - tzv. stagnaci, ustrnutí růstu. Jde o podněty k neustálému odbornému růstu, k růstu kompetence a profesionální kvalifikace. Jde však v první řadě o podněty k neustálému sociálnímu a morálnímu zrání osobnosti. Neustále usilovat o to „být člověkem, kterým bych měl být“.

K tomu, abychom byli, kým být máme, potřebujeme neustálého povzbuzování. Potřebujeme někoho, kdo by nám v tomto směru byl vzorem. Kdo by byl zralejším člověkem a to jak emocionálně, tak sociálně, ba i morálně. V praxi pak i zralejším profesionálně. Proto se dnes např. ve zdravotnictví zavádí celoživotní doplňování poznatků tzv. doškolení pro lékaře i zdravotní sestry (tzv. atestace a další vzdělávání lékařů). Proto se konají odborné semináře, konference a odborné sjezdy. Jsou příležitostí k tomu, aby se na nich lidé navzájem *povzbuzovali na cestě vpřed*, aby na nich jedni druhým dávali podněty k dalšímu růstu, aby je stimulovali. Podobně i účast na kulturním dění je možno chápat jako vystavování se podnětům důležitým pro osobnostní růst.

5. Soucítění- empatie

Člověk potřebuje druhého člověka ve chvílích, kdy mu není dobře, aby s ním nesl jeho bol a žal. Potřebuje člověka, aby se s ním mohl rozdělit o svou radost - aby s ním emocionálně sdílel dobré i zlé. Je dobré, když se takovéto emocionální opory a empatie, emocionálního sdílení dostane člověku hned v mládí, v rodině. Je dobré, když se emocionální opory dostane člověku v manželství. A je dobré, když se emocionální opory dostane člověku v kruhu přátel a spolupracovníků. Jde o to mít člověka, za nimž bychom mohli přijít ve chvílích, kdy nám je dobře i ve chvílích, kdy nám je zle, když budeme plakat i tehdy, když budeme plni radosti. Ukazuje se, že ti lidé, kteří v tomto smyslu „někoho“ mají, mají daleko k emocionálnímu vyhoření - k burnout.

6. Emocionální vzpruha

Potřebujeme kolem sebe nejen odborníky, kteří by nás vedli na cestě k vyšší profesionální úrovni. Potřebujeme kolem sebe i mravně zralejší osobnosti a morální vzory, tj. tzv. hrdiny v etickém slova smyslu,

kteří by nám naznačovali kým býti můžeme. Potřebujeme však kolem sebe i takové lidi, kteří by nás obrazně řečeno „emocionálně jistili“ - asi tak, jako se horolezci navzájem jistí ve stěně a *nedovolí jeden druhému spadnout až na dno*. Tak obdobně i my potřebujeme druhé lidi, kteří by nás jistili a nedovolili nám propadat se do depresí a citové skleslosti. Potřebujeme jejich sociální oporu ve chvílích, kdy nás napadají těžké myšlenky, kdy malomyslníme, kdy se začínáme nadměrně trápit, kdy si myslíme, že vše je marné a že nám nikdo nemůže již pomoci. Potřebujeme sociální oporu - druhého blízkého člověka, který by nás rozebral ve chvílích, kdy si sami již nevíme rady. Kdy? Např. když se dostáváme do manželské krize, když se hroubí náš podnik, když se v zaměstnání něco reorganizuje, když se náš poškozený zdravotní stav nezlepšuje, případně když se náš zdravotní stav zhoršuje. Potřebujeme emocionální vzpruhu, když na nás jdou ošklivé myšlenky. Potřebujeme někoho, kdo by nás v takových chvílích upozorňoval na světlé body tam, kde my sami vidíme vše jen černě. Potřebujeme někoho, kdo by nás v takových chvílích upozorňoval, že série negativních věcí není nikdy nekonečná. Potřebujeme někoho, kdo by nám řekl, že i při zamračené obloze existuje nad mraky slunce, které vzdor všemu nepřestává svítit.

7. *Prověřování stavu světa*

Stačíme na mnohé. Na vše však nestačíme. I když není pravda, že všichni lidé všechno vědí, přece jen je pravdou, že více lidí toho více ví. A to, co ví oproti nám navíc, to nám může být v životě pomoci. I při hledání informací, které nutně potřebujeme a které získáváme od druhých lidí při prověřování, testování stavu světa, nám druzí lidé jsou oporou a pomoci. Je to pomoc při prověřování materiálního stavu světa. Často je však podstatnější, že nám to je pomoci při prověřování sociálního světa. Je nám to pomoci při poznávání druhých lidí. Je nám to pomoci při poznávání vzájemných vztahů mezi lidmi, při poznávání sociální struktury společnosti, do níž vstupujeme nebo v níž žijeme.

Kdo je nám zde nejbližší sociální oporou? Ukazuje se, že to jsou lidé, kteří mají obdobnou, blízkou či harmonickou hodnotovou strukturu, jako máme my tj. lidé s obdobnou hierarchií priorit. Lidé, kteří jsou nám duševně, emocionálně a duchovně blízcí. Lidově řečeno „lidé, kteří mají stejnou krevní skupinu“. Lidé, kteří o různých věcech mají podobné a obdobné názory a postoje jako máme my. Lidé, kteří si vážící hodnot, kterých si i my vážíme a v tomto směru jsou nám blízcí. Lidé důvěryhodní, na které je spolehnout. Jejich postřeh, jejich poznatky a zkušenosti, které jsou ochotni nám sdělit, mají pro nás někdy cenu zlata.

8. *Dělba práce*

Mnohé můžeme udělat sami - a děláme to sami. Jsou však věci, které sami dělat nemůžeme. Nestačíme na to. Je toho na nás mnoho. Za této situace je velkou pomocí, najdeme-li člověka, který je ochoten nám pomoci - např. tím, že se spolu s námi podílí na tom, co děláme, případně že si s ním můžeme práci rozdělit. Tohoto druhu jsou mnohé práce v domácnosti, kde např. při mytí nádobí jeden je myje a druhý utírá. Je tomu tak tam, kde si manželé rozdělí různé práce v domácnosti mezi sebe. Jeden dělá to a druhý ono. Takovou dělbu práce je práce v továrně, kde každý dělá část velkého celku, který by jeden člověk nezvládl. Příkladem takovéto dělby práce je i delegace autority v podniku. Rozumí se jí rozdělení části odpovědností, které má vedoucí - a tím i práv - mezi několik lidí, jeho zástupců.

Jakou pomocí je možnost rozdělit si práci s někým, to obvykle poznáváme až tehdy, když toho je na nás mnoho a my nemáme nikoho, kdo by vzal na sebe část naší práce a my musíme vše udělat sami.

9. *Spolupráce*

Jsou situace, kdy nejen potřebujeme druhého, abychom si s ním práci rozdělili, ale kde práci prostě není možno udělat „sólo“. Např. mohu hrát sám na housle. Nemohu však sám zahrát to, co je psáno pro celý orchestr nebo třeba i jen pro kvarteto. Podobně tomu je se skupinovými sporty, s pracovními týmy atp. Člověk v takových situacích potřebuje člověka ke spolupráci. A zážitek opravdové, harmonické spolupráce je něco, co překračuje (transcenduje) naše „já“. Najít lidi, s nimiž si v tomto smyslu rozumíme, s nimiž spolupráce je „jedna radost“ je „poklad“.

Je možno nařídít, že někdo s někým musí spolupracovat, avšak v sociálně psychologickém smyslu slova v takových případech často o opravdovou spolupráci pak nejde. Opravdová (autentická) spolupráce je „dar“. Ten, jemuž můžeme cele důvěřovat, na něhož se můžeme cele spolehnout, s nímž si rozumíme beze slov, ten je nám skutečnou sociální oporou.

10. *Přejný prosociálnípostoj a nezištná pomoc*

Člověk může žít vedle člověka do určité míry netečně. Nevšímat si ho. Moc s ním nemluvit. Moc se o něj nezajímat. Může se k němu stavět lhostejně - apaticky. Může však též mít k němu přejný - prosociální postoj. Obrazně řečeno: druhý člověk může se ode mne odklánět, stát jako sloup vzpřímen a netečně nebo naopak být ke mně nakloněn. Tak tomu je ve fyzikální rovině. V sociálně-psychologické rovině jde v souvislosti se sociální oporou o *přívětivé duševní naklonění*. Má-

me-li v životě kolem sebe člověka, který je k nám takto přívětivě nakloněn, život je hned radostnější a nadějnější.

Přejný prosociální postoj se může projevit různým způsobem. Může se odehrávat jen v oblasti sociální komunikace - v tom, jak lidé spolu mluví, jak se na sebe tváří, zda se na sebe usmívají, když se potkají atp. Může se však projevit i nezištnou pomocí v případě nouze. Tato pomoc může mít přerůznou podobu. Od malých úsluh až po sousedskou výpomoc. Může mít i materiální či finanční podobu. Může být malá nebo velká. Podstatné na tom však je, že nejde o jednání zjištěné nebo o pouhou sociální výměnu, tj. jednání typu „něco za něco“.

POTŘEBNOST RŮZNÝCH FUNKCÍ SOCIÁLNÍ OPORY

Nastínili jsme celkem 10 různých funkcí sociální opory, tj. jedné z nejdůležitějších okolností, která nás může chránit před upadnutím do emocionálního vyhoření, případně vyvést nás z tohoto stavu, když již jsme se do něho dostali. Je možno se ptát: „Která z těchto funkcí sociální opory je považována za nejdůležitější?“ Psychologové (v daném případě konkrétně výše uvedená autorská dvojice Ayala Pines a Elliot Aronson) řešili odpověď na tuto otázku tím, že seznam funkcí sociální opory předložili velkému počtu lidí a žádali je, aby jednotlivé funkce sociální opory oznámkovali podle toho, jak tu či onu funkci sociální opory považují za důležitou (známkou od 1 jako nejnižší po 7 jako nejvyšší).

Výsledky této studie ukázaly, že jako nejvýše hodnocená se ukázala funkce č.1, tj. *naslouchání* (dostala v průměru 6,2 bodu). Na druhém místě byla *funkce emocionální opory* (empatie) s 6,0 bodů. Součástí této studie bylo i zjištění vztahu jednotlivých funkcí sociální opory k jevu burnout. Ukázalo se, že všechny funkce sociální opory byly kladně hodnoceny, tj. považovány za důležité v rámci prevence emocionálního vyhoření. Zároveň se ukázalo, že hodnocení jednotlivých funkcí sociální opory bylo tím vyšší, čím vyšší míru příznaků burnout účastníci výzkumu měli. To znamená, že si *všech funkcí sociální opory váží lidé tím více, čím více jsou ohroženi emocionálním vyhořením.*

PŘEKÁŽKY ZRODU DOBRÉ SOCIÁLNÍ OPORY

Cary Cherniss, profesor psychologie na univerzitě státu Michigan v USA, upozorňuje na 6 různých překážek vytváření účinné formy sociální opory v organizacích, které pracují s lidmi (jak je tomu např. ve zdravotnictví, školství, sociální péči, vedení podniků a organizací atp.):

1. Sociální opora se obtížně vytváří tam, kde ti, kteří druhým lidem pomáhají, zaujímají různá stanoviska, postoje, názory (mají různá pojetí, různé plány) atp. Jako příklad Cary Cherniss uvádí psychia-

trické pracoviště, kde je zaměstnáno několik psychologů, kteří se přiklánějí k různým školám psychoterapie. Jedni se hlásí k psychoanalýze, jiní k behaviorální psychoterapii, jiní k logoterapii a existenciální psychoterapii atp.

2. Sociální opora se obtížně vytváří tam, kde v pracovním týmu je výraznější míra nepřátelského soupeření, tj. jednání typu „kdo z koho“ s cílem „já vítěz a ty poražený“ nebo „já více (silnější, chytřejší, hezčí, zkušenější atp.) nežli ty“. Může tomu být tam, kde stojí mladí proti starším, domácí proti „přivandrovalcům“, muži proti ženám atp. Soupeřit mezi sebou, bojovat či válčit mohou např. o to, kdo dostane lepší plán, program, grant atp., komu se dostane ze strany vedení výraznějších výhod, pozorností, odměn a pochval, vyjádřeného uznání atp.
3. Sociální opora se obtížně vytváří tam, kde 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). Je tomu tak tam, kde spolupracovníci jsou přetěžováni úkoly. Nestačí dělat vše, co je jim je přikazováno, berou si např. i práci domů, aby ji včas dodělali, jsou nuceni často dělat přesčas, aby stihli vše včas atp. a z toho důvodu se spolu moc nesebkávají.
4. Mimopracovní zájmy lidí pracujících v dané organizaci, podniku, úradě mohou odčerpávat některým pracovníkům takové množství energie, že na prohlubování mezilidských vztahů v zaměstnání jim již téměř nic nezbyde. 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. Může jít např. o společenské tabu zakazující styk lidí z různých společenských vrstev, z různých oddělení, různých profesí, různé úrovně vzdělání, různého sociálního postavení atp.
6. Vyšší míra fluktuace, s níž se setkáváme v organizacích, podnicích atp., kde jde o intenzivní styk lidí s lidmi, brání rozvoji zdravých sociálních sítí a tím i sociální opory. Malé skupiny mají malou soudržnost (malou interní kohezi), lidé se často v nich mění, známější spolupracovníci odcházejí a neznámí přicházejí. Nežli se poznají, opět odcházejí. V takovémto zaměstnání se předem již počítá s tím, že tam člověk dlouho nezůstane (že se tam moc neohřeje), a že se tedy nevyplatí investovat do navazování sociálních kontaktů mnoho času a energie, tj. navazovat přátelské vztahy, které jsou podmínkou sine qua non (bez níž si nedovedeme představit) dobrou sociální oporu.

Jak se bránit těmto překážkám? Jedna rada, která se začala ve světě již realizovat, nabádá např. 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, které si nekonkurují, ani spolu nekooperují, mohou se 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 jev 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 se zjišťuje, že *to jsou dobré vztahy mezi lidmi* - doma i na pracovišti - *co působí kladně v prevenci burnout*. Otázkou však je, co rozumíme dobrými vztahy mezi lidmi, jak je definovat a jak je zajišťovat.

S odkazem na to, co bylo v předcházející kapitole řečeno o sociální opoře, je možno definovat dobré i špatné vztahy mezi lidmi v malé skupině podle toho, do jaké míry plní nebo neplní výše uvedených 10 různých funkcí sociální opory. Jak by vypadal tento pokus o definování dobrých a špatných vztahů mezi lidmi, naznačuje pak následující tabulka.

Vzájemné vztahy mezi lidmi

<i>dobré</i> vztahy mezi lidmi	<i>špatné</i> vztahy mezi lidmi
jeden druhému naslouchá	jeden druhému nenaslouchá
jeden druhému je dobrým sociálním zrcadlem	jeden druhému není dobrým sociálním zrcadlem
jeden druhému projevuje uznání	jeden druhému neprojevuje uznání
jeden druhého povzbuzuje	jeden druhého nepovzbuzuje
jeden soucítí empaticky s druhým	jeden s druhým empaticky nesoucítí
jeden druhému poskytuje emocionální vzpruhu	jeden druhému neposkytuje emocionální vzpruhu
jeden druhému pomáhá při prověřování stavu světa	jeden druhému nepomáhá při prověřování stavu světa
jeden s druhým si práci rozděluje	jeden dělá vše a druhý nemá co dělat

jeden s druhým autenticky spolupracuje
jeden poskytuje druhému nezištnou pomoc

jeden s druhým nepřátelsky soupeří
jeden druhému je ochoten poskytnout jen velice zništnou pomoc

O dobrých a špatných vztazích mezi lidmi je možno hovořit i jinak. Je možno sledovat výskyt určitých příznaků či bolestí v sociální interakci (jednání člověka s člověkem). Takovými příznaky mezilidských vztahů mohou být např. nepřátelské hostilní agresivní projevy, ponižování (devalvace) na rozdíl od projevů uznání (evalvace), projevy zneužití moci, násilnosti (ve fyzické - brachiální formě), urážky, nefér způsoby jednání, nespravedlnost v jednání, povýšenost v chování, 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. Je možno považovat vztahy přátelské autentické spolupráce za stav dobrých vzájemných vztahů a vztahy nepřátelského (hostilního) soupeření za stav špatných vzájemných vztahů (viz podrobnější studie Křivohlavý, 1972 a 1995). Je-li tomu tak, pak dostaneme dále uvedené „zrcadlo“ postojů a činů (jednání) lidí v situacích dobrých a špatných mezilidských vztahů.

CO CHARAKTERIZUJE DOBRÉ VZTAHY MEZI LIDMI

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

- Jak já vidím tebe a ty mne.
- Můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně.
- Naší vzájemnou komunikaci - jak spolu mluvíme.
- Jak se díváme na situaci, v níž se nacházíme.

Následující informace získané pozorováním lidí, kteří spolu dobře vycházejí, mají se rádi a spolupracují (kooperují), je možno využít dvojím způsobem. Je možno je vidět tak, jak vidí např. lékař příznaky nemoci u pacienta (když to, co má být chybí, je to náznakem nedostatku 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 „tebe“ 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 toho, co je uvedeno.

A. Jak já vidím tebe a ty mne, když mezi námi jsou dobré vztahy a my spolu 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, obtíže a těžkosti, ale i potíže, obtíže a těžkosti, které mám já v této situaci,
- mám dojem, že partner vidí nejen oprávněnost svých vlastních požadavků, ale i oprávněnost mých požadavků v dané situaci,
- mám dojem, že partner je si vědom nejen svých vlastních problémů, ale že si dovede představit i mé vlastní problémy a že je bere v úvahu,
- mám dojem, že partner hledá řešení, které by vyhovovalo nejen jemu, ale i mně,
- mám dojem, že se partner snaží zmenšovat konflikty, které nutně při střetu zájmů v této situaci 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 bere je jako projev dobré vůle z mé strany při řešení situace, do níž jsme se dostali.

B. Můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně - jak tomu je při dobrých vztazích mezi lidmi:

- mám dojem, že můj partner se chová důvěryhodně a že mu mohu plně důvěřovat,
- mám dojem, že mne partner nepodezírá z nedůvěryhodnosti, ale považuje mne za důvěryhodného člověka,
- mám dojem, že se partner snaží mi pomoci, kde jen může, a to zvláště tam, kde se dostanu do těžké situace,
- mám dojem, že se partner nesnaží těžít z mých těžkých situací a využívat jich 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 mne něco zbylo.

C. Naše vzájemná komunikace - jak spolu mluvíme:

- 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 mu jde o víc, nežli jen o plané popovídání - i když i to má pro nás cenu,
- mám dojem, že mi partner poskytuje dobrou míru potřebných 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 ode mne získat informace jinou (nefér) cestou - např. špehováním, dotazy u druhých lidí na mne atp., - ale že se mne vždy otevřeně zeptá, když se chce něco dozvědět,
- mám dojem, že mi partner věří, když mu řeknu, že nevím, že skutečně nevím a neskrývám to před ním,
- mám dojem, že partner nic nedělá za mými zády, že mne nehaní ani nepomlouvá tam, kde nejsem, a jedná se o mne, že o mne mluví vždy s úctou a vážností, že si mne váží.

D. Jak se my dva díváme na situaci, v níž se nacházíme - když jsou mezi námi dobré vzájemné vztahy:

- mám dojem, že my dva jsme velice citliví na podobnosti v našich vzájemných situacích spíše nežli pro rozdíly, které mezi námi jsou,
- mám dojem, že oba nezveličujeme rozdíly, které existují v našich vzájemných situacích,
- mám dojem, že oba máme snahu spíše o konvergenci (sejití) a dohodu, nežli o divergenci (rozejití) a rozpory,
- mám dojem, že si jeden druhému nedáváme najevo, že jsme jeden lepší nežli druhý,
- mám dojem, že nevidíme jeden druhého jako horšího, než ten 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 dále, tím více přátelské,
- mám dojem, že se oba snažíme o to, abychom spolu vycházeli v dobrém.

VZTAHY NADŘÍZENÝCH K PODŘÍZENÝM

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

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

• Kladné hodnocení druhých lidí

Z denní praxe víme, co se rozumí termínem „devalvace“. V oblasti financí se jí vyjadřuje snížení hodnoty peněz. S devalvací se však setkáváme nejen ve finanční oblasti. Hovoříme o ní i tam, kde jde o vzájemné vztahy mezi lidmi. I tam dochází ke snižování úcty a respektu k druhým lidem. K znevažování druhých lidí. K znehodnocování toho, co dělají. K ponižování. K pomlouvání. K urážení. Hanobení atp.

Evalvace znamená pravý opak devalvace. Tímto termínem se vyjadřuje projevoování úcty a vážnosti. Respektu. 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 měl o sobě lepší smýšlení. Proto jsou projevy evalvace tak důležité všude tam, kde je o posilování lidí propadajících se do stavu vyhoření (burnout). Uveďme zde některé příklady evalvačních projevů v mezilidském styku (sociální interakci):

- Někdo si mne všimne (neprojde kolem mne bez povšimnutí).
- Někdo mne pozdraví (neprojde kolem mne bez pozdravení).
- Někdo mi odpoví na pozdrav (nezůstane mi pozdrav dlužen).
- Někdo mne bere na vědomí jako člověka (nechová se ke mně jako bych byl kámen).
- Někdo je ochoten mne vyslechnout - naslouchá mi, když něco říkám.
- Někdo se mnou jedná jako se sobě rovným člověkem.
- Někdo, s kým hovořím, mne nechá domluvit a neskáče mi do řeči.
- Někdo se mnou jedná s úctou - s respektem (považuje mne za úctyhodného člověka).
- Někdo se mnou jedná taktně, slušně, laskavě a citlivě.
- Někdo mi důvěřuje, považuje mne za důvěryhodného člověka.
- Někdo bere v úvahu to, co říkám či dělám - respektuje mne.
- Někdo říká a mně celou pravdu a nezkrývá nic v můj neprospěch.
- Někdo kladně oceňuje mou práci, mé úsilí, tj. to, co dělám.
- Někdo mne 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 mne přede mnou zastává, když jsem neprávem osočen, obviňován či pomlouván.
- Někdo se mnou jedná otevřeně a nic přede mnou neskrývá.
- Někdo mi před druhými lidmi nevytýká chyby, kterých jsem se dopustil, ale jedná se mnou o nich mezi čtyřma očima.
- Někdo mi dovede odpustit to, co jsem udělal špatně, chybně atp.
- Někdo dovede přibrzdit to, co by mi jinak udělalo zle (co by mne poškodilo).
- Někdo mne povzbuzuje, když to jako sůl potřebuji.
- Někdo mi dobrovolně - z vlastní iniciativy poskytne pomoc.
- Někdo mne uklidňuje, když to potřebuji (když jsem rozčilen, nervózní, nespívám atp.).
- Někdo se mne zastává tam, kde se o mně špatně mluví a já tam nejsem přítomen.

- Někdo o mne projevuje opravdový zájem - vidí ve mně hodnotného člověka.
- Někdo mi projevuje uznání, když jsem udělal 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 podniky (organizacemi), tak mezi jejich různými odděleními (provozy, dílnami, odděleními, klinikami, třídami atp.). I zde se zjišťovalo čím to je, že úroveň psychického vyhoření není všude stejná. I zde se došlo k řadě poznatků, které 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 je možno formulovat ideál vedení podniku (organizace, dílny atp.). Přáním každého vedoucího je, aby v oddělení (podniku atp.), které vede, měl lidi dobře motivované, kteří se chtějí spolu sním podílet na řešení úkolů, které daný podnik (organizace, dílna atp.) má řešit. S ohledem na toto přání by nejprve měl provádět výběr pracovníků. Když by 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 Pines a Elliot Aronson v knize nazvané „Zábrana ztráty pracovního nadšení“ (Career Burnout, 1988) požaduje jednoznačně: „Formální výchova k povolání by měla obsahovat výcvik zaměřený na minimalizování psychického vyčerpání“ (s. 194). Tento požadavek se týká všech druhů povolání. Některých se však týká v prvé řadě. Na to, která to jsou, jsme upozornili již v první části této publikace. Jde především o ta povolání, kde člověk

přichází do osobního styku s druhým člověkem - ať jako s pacientem, klientem, stranou, žákem či studentem, zákazníkem, spolupracovníkem, nadřízeným či podřízeným 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 mladí lidé s vyšším vzděláním jsou mimořádně motivováni, když vstupují do zaměstnání. Obvykle jim nejde jen o to, aby dělali to, co je jim přikázáno (nařízeno) dělat. Dělají podstatně více neboť jim v práci jde o seberealizaci (sebeaktualizaci) - o to, dokázat sobě i druhým „kdo jsou“. Když takto vysoce motivovaní lidé ztratí své nadšení, jsou to škody mimořádné - pro ně i pro podnik (organizaci).

S čím by však měli být tito lidé seznámeni v rámci přípravy na práci a s ohledem na prevenci stresu a burnout? Podívejme se na přehled témat, která se již objevily v kursech prevence burnout.

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 těch lidí, s nimiž budou v práci ve styku a za něž budou nést odpovědnost.

Měli by se seznámit s možnostmi, které podnik (organizace atp.) 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 podniku, organizace atp. Měli by vidět, jak je k tomu možno využívat např. pracovních porad, konferencí, odborného školení atp. Měli by se seznámit s charakteristikami sociální komunikace, které ovlivňují evalvací a devalvací - jak jsme o tom hovořili v předcházející kapitole - a měli by se učit evalvačně hovořit a jednat a odnaučovat se devalvačně hovořit a jednat. Měli by se učit rozpoznávat charakteristiky dobrých a špatných mezilidských vztahů, které mají vliv na stres a burnout a učit se tlumit negativní projevy a posilovat pozitivní projevy chování lidí ve svém oddělení (podniku, organizaci atp.). Výcvik by se v tomto ohledu měl zabývat i efektivní supervizí - tvořivou a podnětnou kritikou a potřebnou dávkou vyjadřování uznání podřízeným.

Autorská dvojice Ayala Pines a Elliot Aronson připravila program takovýchto školení (výchovných akcí s ohledem na zábranu stresu a burnout). Realizovala je ve více nežli sto různých podnicích a organizacích. Zjišťovala se přitom i efektivita těchto školení a trvanlivost

pozitivních vlivů. V knize, kterou o tom vydala tato dvojice autorů (z r. 1988) podávají o tom tyto autoři obšírnou zprávu.

ORGANIZACE PRÁCE

Má-li se stresům a psychickému vyčerpání účinně předcházet, pak nestačí jen něco o těchto jevech vědět. 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 (podniku atp.) - 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 ajevům typu psychického vyhoření.
- 2. Pracovní úkoly je třeba stanovit s ohledem na možnosti realizace** tak, aby nedocházelo k nerovnováze mezi zátěží a možnostmi daného pracoviště (pracovníka). Jde zde v první řadě o realizaci požadavku přiměřenosti nároků požadované práce a kompetence i možností daného pracovníka. Obecně jde o realizaci toho, o čem byla výše řeč tam, kde jsme hovořili o vyrovnanosti stresorů a salutorů. Je-li zátěž nadměrná ve vztahu k možnostem realizace (sil, času, možností atp.), pak není divu, že při přetěžování lidí dochází ke stresu, distresu a vyhoření.
- 3. Důsledná zpětná vazba.** Nestačí jen přesně stanovit to, co kdo má dělat. Je třeba i průběžně kontrolovat, zda to, co bylo určeno udělat, skutečně bylo uděláno tak, jak se očekávalo (v čase, kvalitě i množství).
- 4. Flexibilita.** Česky se termín „flexibilita“ překládá slovy „pružnost, poddajnost, ohebnost - měnitelnost atp.“ Jde při ní o opak rigidity - strnulosti, neměnnosti, neohebné tvrdosti. Je to právě tato rigidita, která odrazuje, bere nadšení a snižuje pracovní motivaci. Flexibilita by se měla projevit již při rozmisťování pracovníků. Tam 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 specifitu. Flexibilita by se měla projevit i při respektování specifických potřeb lidí (každý z nás nemá stejné potřeby a každý den nemáme stejné 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 (jinak - podle vlastního uvážení). Flexibilita se projevuje i tam, kde je umožněna rotace pracovníků v rámci podniku (organizace) i tam, kde je možno někoho přeložit na jinou práci, když mu hrozí distres či burnout. Flexibilita se projevuje běžně v ochotě naslouchat a ve schopnosti změnit něco podle toho, co je takto vypořádnuto, a to tak, 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 své práce. Jde o rozdíl, který je možno vidět např. mezi tradiční práci ševce, který udělal „hotové boty“ a viděl, jak se tomu, pro koho je dělal, v nich chodí, a dělníkem u pásu, který vyrábí např. neustále jen a 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 přímoúměrná 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

O některých podmínkách, které je dobré změnit s ohledem na prevenci stresu a burnout jsme již hovořili v předchozí kapitole o organizaci práce (viz např. otázku respektování zátěže a nutnost zábrany přetěžování pracovníků). Patří sem však i řada velice konkrétních věcí.

Uvolnění z centra napětí.

Pracovníci, kteří jsou charakterem práce fyzicky, citově i duševně příliš zatíženi, potřebují se občas uvolnit a odpočinout si. Jde o určitou obdobu 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. Toto uvolnění z centra napětí může mít přerušnou formu. Na jedné straně může jít o zřízení zvláštní místnosti, kam by se příslušný pracovník či pracovníce mohla uchýlit, když cítí, že ji zátěž již začíná příliš zmáhat (tzv. retreat - útočištná místa). Jindy může jít o mimořádnou dovolenou na zotavenou atp. I v tomto případě jde o účinný prostředek proti totálnímu psychickému vyčerpání.

Oproštění od administrativního a byrokratického balastu, papírování a všelijakých dále nevyužívaných „hlášení“ atp. Např. ve zdravotnictví se zjistilo, že vysoké procento času lékaře je věnováno „papírování“. A tak se na některých klinikách zavedlo nahrávání sdělení

lékaře na magnetofon (diktafon) např. při vizitách, konzultacích atp. Kancelář potom zanesle tyto údaje do příslušných papírů. Podalilo se tak zabránit do určité míry tzv. *administrativní únavě*. Příslušný vedoucí zdůvodnil toto opatření slovy: „Váš čas, pane doktore, je dražší, nežli čas písafky”.

Zjednodušení příliš složitých pracovních postupů. V době, kdy toto je psáno se v senátě projednává situace nedodržení předepsaných postupů při přípravě sídla senátu. Aby senát mohl začít fungovat včas, musel kancléř nedodržet řadu zákonem předepsaných postupů, které partnerská druhá komora parlamentu nařídila. Kolikrát by se psychické zátěži ulevilo, kdyby se nemuselo dodržovat tolik „zvyků”.

Obhaceni práce. Termín „job enrichment” (podobně jako v jiné oblasti i „marriage enrichment”) patří k moderním termínům managementu. Rozumí se jím zpestření jednotvárné práce, umožnění větší míru společenského soužití, uprostranění humoru a veselí do jinak monotónní práce. Týká se nejen vlastní pracovní činnosti, ale zvláště pak pracovních porad a jejich náplně a průběhu, různých forem podnikového školení, podnikové rekreace atp. Ukazuje se, že toto obhaceni práce má kladný vliv na nepodléhání stresu a psychickému vyhoření.

Spolupráce. Kooperace (z latiny přejatý termín pro spolupráci) je charakteristikou dobrých vzájemných vztahů - přátelství, 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 v podniku existujícímu) soupeření (rivalitě - od latinského rive - potok; viz boj o vodu v italské suchem soužené krajině).

ÚPRAVA PRACOVIŠTĚ

Není třeba uvádět, že to, jak vypadá pracoviště, hraje určitou roli při zrodu stresu a psychického vyčerpání. Oč jde?

Jde o velikost prostoru a jeho členění.

V pokusech se zvířaty v kleci se ukazuje, že tam, kde velikost prostoru, připadajícího na jedno zvíře, je menší nežli určitá mezní hodnota, dochází automaticky ke zvýšení agresivity a projevům nepřátelského boje (k tzv. hostilitě).

Privátnost prostředí.

Jsou věci, které je možno dělat „na veřejnosti” - před zraky druhých lidí. Jsou však činnosti - a některé duševní činnosti k nim po výtce patří (viz např. tvořivou činnost, uvažování, projektování, promyšlení

postupů atp.), které vyžadují nejen klid, ale doslova individuální uzavřenost. Dosvědčuje to řada pokusů, které byly psychology provedeny. Když se pro tyto činnosti nepodaří vytvořit privátní prostředí, není divu, že se zde po určité době setkáváme se stresem a poklesem pracovního nadšení.

Hluk.

Ukazuje se, že hluk, který dělám já sám, tak moc neruší jako relativně stejný hluk, který dělá druhá osoba. Iritující (dráždivý) hluk se přitom vyznačuje jak vysokou intenzitou, tak svou kvalitou a časovou charakteristikou. Hluk příliš hlubokých či příliš vysokých tónů ruší více nežli hluk středních výšek. Přerývaný a nepravidelný hluk patří přitom k nejnepříjemnějším. Vyruší, když začne. Vyruší, i když končí. Zdá se, že ve vysoce civilizovaném prostředí dnes již ani nevíme, co to je „*ticho a klid k práci*”. Za to víme, jak nás hluk ničí.

Světlo.

Podmínky vidění se často spoluúčastní na růstu zátěže. Je to v první řadě tzv. oslnující zdroj světla (např. holá žárovka, lesklý předmět či okno v zorném poli), co neustále vyrušuje a unavuje. Je to však i málo či příliš mnoho světla (příliš vysoká či příliš nízká intenzita osvětlení). Mezi nepříznivě působící světelné podmínky na pracovišti patří i přechody mezi velice intenzivně osvětlenými místy a prostorami s nízkou intenzitou osvětlení.

Teplná pohoda.

Podobně jako světlo a hluk i teplo může mít vliv na to, jak nám při práci je. Odborně nemluvíme jen o teple v tom smyslu, jak je zjišťujeme teploměrem, ale o teplené pohodě. Ta závisí na tzv. suché a vlhké teplotě, tepleném záření a proudění vzduchu. Z druhé strany 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 však se netýká jen nepřítomnosti hluku. Vyrušovat nás při práci může mnohé - nejen telefony (zvláště druhých pracovníků), ale i návštěvy (zvláště druhých spolupracovníků). Neklid působí tzv. rozdrobená pracovní doba - neustálé přerušování a vyrušování např. návštěvami a rozhovory spolupracovníků. Autor měl možnost zažít v některých zahraničních ústavech zvyk, kdy např. v 10 hodin dopoledne se celý ústav sešel ve velké místnosti na kávu nebo čaj a jednotliví pracovníci si mohli vyřídít mezi sebou to, co si potřebovali říci, a po zbytek dne měl každý klid a pokoj. Nebyl nikým ze spolupracovníků rušen.

Individuální úprava pracoviště.

Podíváme-li se na oblečení (zvláště žen), pak zjišťujeme, že „není jedna jako druhá“. Podobně je tomu s úpravou domu. I tam 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 (viz např. květiny, obrazy, různá doplňková zařízení atp.).

DROBNÉ RADY PRO PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ

Uvedli jsme řadu podnětů pro to, co je možno osobně dělat, abychom neupadli do distresu a nekončili psychickým vyhořením. 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 tomto boji proti stresu a vyhoření. Uvádíme je zde v nezávazném pořadí.

HUMOR

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

Např. učitel vykládá, jak je důležité hovořit jasně a zřetelně i s pečlivou výslovností, aby nám lidé dobře rozuměli. Po té se ptá žáků, kdy si myslí, že je zapotřebí tak hovořit, aby nám lidé dobře rozuměli. Žák se hlásí a říká: „Prosím mluvit srozumitelně, zřetelně a jasně je třeba tehdy, když někomu, kdo je zkoušen, 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. Slojí o osobní hygienu žáka, která nebyla, jak by měla být. Žák dal doma žákovskou knížku rodičům přečíst a podepsat. Otec mu k podpisu ještě připsal vzkaz pro paní učitelku: „Nečichat - učit!“ (Ze sbírky výpisů z žákovských knížek prof. Zdeňka Matějčka). Učitelka, které se při čtení této rodičovské odpovědi zvýší krevní tlak a tep, upadá nejen do stresové situace, ale má naději na propad do psychického vyčerpání.

DEKOMPRESSE

Termín „komprese“ znamená stlačení. Setkáváme se s ním spíše v hydraulice, než v psychologii. Vzdor tomu má i v psychologii co říci. Jde o radu, která bere ohled na tlak a stísnění v situacích stresu a distresu. Po takovémto zážitku stísnění a tlaku např. v práci se doporučuje uvolnění napětí - dekomprese ve chvílích volna.

Dekomprese může mít přerůznou formu. Podstatně důležité 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 mu tato práce na zahrádce vhodnou dekompresí. Někoho baví číst si romány, jiného hrát na hudební nástroj atp. Radu konkrétních návrhů přináší Carol J. Alexandrova, Jr.:

„Chod' různými cestami domů z práce.“

„Projdi se parkem na cestě z práce.“

„Naslouchej hudbě, která tě baví ve volném čase.“

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

„Hraj společenské hry - např. i doma s celou rodinou.“

„Pravidelně cvič - využij gymnastických cvičení.“

„Dopřej si delší dovolenou ve zcela jiném prostředí, nežli je to, v němž žiješ.“

„Využij techniku 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, z obavy, aby si druzí lidé nemysleli, že jsou líní. Vedle této nezdravé a falešné představy existuje i jiná. Lepší. Nadějnější. Ta hovoří o tom, že je třeba *udržovat sebe* - podobně jako třeba auto - v *provozu schopném stavu*. A proto, aby tomu tak bylo, je třeba něco udělat. Je třeba shromažďovat energii, abychom měli co vydávat ve chvílích, kdy toho bude zapotřebí. Moudře hospodařit s dlouhodobou perspektivou, nejen v krátkodobé perspektivě pořád jen dělat a dělat a nakonec se dostat do stavu totálního psychického vyčerpání.

RELAXACE

Termín relaxace u nás zdomácněl. Pochází z lat. kořene. Rozumí se jí „uvolnění“. A o toto uvolnění napětí při prevenci psychického vyhoření jde. Existuje přitom nepřehledné množství různých způsobů relaxace. Zde je možno doporučit knížky profesora Libora Míčka, který se otázkám duševní hygieny a psychického zdraví celoživotně věnuje (Míček, 1982 a 1984).

Relaxace charakterizuje stav, který je opačného druhu než napětí. Svalové napětí si dovedeme představit. Dovedeme je i navodit např. tak, že stiskneme vsí silou ruku v pěst. Chvíli (asi 10-20 sekund) ji tak držíme. Pak pěst najednou uvolníme. Zažijeme přitom velice příjemný *pocit uvolnění*. A to je podstatou relaxace. Takto můžeme stlačovat přerůzné svaly na celém těle. Máme jich tam bohatě. Když je poté bu-

deme uvolňovat, budeme praktikovat relaxaci v její nejjednodušší podobě.

Relaxovat můžeme však i na podstatně vyšší úrovni. Můžeme např. navštěvovat kurzy relaxace v psychologických poradnách. Můžeme jezdit na relaxační prázdninové kurzy či dovolené s výcvikem relaxace. Relaxovat můžeme doma po práci i v přestávkách v práci. Podstatné však je, abychom si uvědomili dobrodiní, kterým relaxace pro náš duševní stav je, a nezůstali jen u teorie.

PRACOVNÍ PORADY

Pracovní pořádaje možností osobního styku pracovního týmu. Ze sociálně-psychologického hlediska je příležitostí k úniku z osamění pro všechny účastníky porady. Bylo by možno se domnívat, že již z toho důvodu bude dobrým nástrojem v boji s burnout. Skutečnost však ukazuje, že je tomu tak jen za určitých podmínek.

Množství porad a délka jejich trvání.

Ve zdravotnictví se např. 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 ukázala vyšší úroveň burnout.

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

- když účastníci měli naprostou svobodu sdělit své kritické připomínky spolu s konkrétními plány zlepšení situace (když měli k dispozici i návrhy na řešení kritizované situace),
- když bylo dovoleno svobodně se citově projevit - „vylít si své srdce“ (pocity radosti, ale i starostí, ukřivdnosti, zlosti, psychického zranění atp.),
- o když byly zakázány negativní osobní kritiky, osobní odsudky, přerůzné formy ponižování jednoho účastníka druhým, posměšky, ironie a sarkasmy,
- D když bylo vždy důsledně vyžadováno několik různých programů, plánů či koncepcí řešení určitého úkolu a po diskusi bylo vybráno nejlépe vyhovující řešení,
- když porada mohla skutečně něco udělat („změnit stav světa“) a nebyla jen povídáním pro povídání („slovním volnoběhem“),
- když byla v rámci porady dána možnost nejen projednat úkoly, které tížily vedení, ale i to, co tížilo (stresovalo) účastníky porady,
- když si na pracovních poradách účastníci ujasňovali cíle, tj. představy o žádoucích výstupech (co se opravdu chce), záměry a smysluplnost činnosti daného oddělení (podniku atp.),

- když se na poradách oddělení, na klinikách dal prostor nejen pro diskusi o problémech pacientů, ale i o problémech všech pracovníků od lékařů a zdravotních sester až po pomocný zdravotnický personál,
- a když účastníci porady měli možnost poznat v kterém směru mají větší možnost svobody vlastního rozhodování (volby vlastních způsobů práce),
- když účastníci porady měli možnost říci a přesněji určit (identifikovat) podmínky, které vedou ke zrodu nadměrné zátěže (stresu a distresu, případně až burnout) a naznačit, co by se mělo dělat, aby k těmto negativním jevům nedocházelo.

59 ZPŮSOBŮ, JAK SE BRÁNIT STRESU, DISTRESU A BURNOUT

Jednotlivé rady jsou zde seřazeny v poměrně náhodném pořadí. Očíslovány jsou jen z toho důvodu, aby si čtenář mohl nalézt „tu svou“ a našel ji snadno a rychle.

1. Zkuste se naučit rozpoznávat příznaky stresu, abyste včas uměli poznat, že se dostáváte do stresového stavu a mohli ihned něco udělat pro to, aby se situace nezhoršovala.
2. Zjistíte-li, že se dostáváte do psychického napětí (do stresového stavu), zkuste na chvíli přerušit to, co děláte, zavřít oči, hluboce vydechnout a pak se pomalu nadechnout. Tento způsob dýchání můžete opakovat několikrát po sobě (např. 3 až 5krát).
3. Zjistíte-li, že se dostáváte do nervového napětí, zkuste na chvíli všeho nechat, zavřít oči a představit si místo, které je vám „oázou klidu“. Může to být např. někde v horách, kde jste zažili takovouto chvilku kouzelného ticha a klidu nebo někde, kde jste něco podobného zažili v doma v mládí. Může to být představa krajiny u moře, kterou znáte z dovolené nebo na vrcholu hory, kam jste se dostali atp. Odborně se zde hovoří o *vizualizaci a imaginaci*. Taková vizualizace samovolně uklidňuje.
4. Cítíte-li, že roste ve vašem těle napětí v důsledku nepříznivého působení určitého stresoru, zkuste na chvíli zcela uvolnit paže, nechat je viset bezvládně podle těla a po té sevřít vší silou ruce v pěst. Asi po pěti vteřinách toto pevné sevření naráz uvolněte. Snažte se přitom uvědomit, jak toto uvolnění sevřených pěstí blahodárně působí nejen na svaly rukou, ale na celé tělo, ba i na celou bytost. Opakujte to několikrát (3 až 5krát). Tento druh relaxačních cvičení můžete zkusit i s jinými svaly.
5. Cítíte-li, že „na vás padá“ určitá tíha a napětí, vstaňte, zajděte k umyvadlu a studenou vodou si nejprve dobře umyjte ruce a poté i obličej. Naberte si vždy plné hrstě studené vody a obličej nejen namočte, ale dlaněmi jej pohladte a přejeďte od čela po bradu. Nakonec otřete obličej ručníkem. Máte-li ručník typu froté s hrubým povrchem, poznáte, že jím to jde lépe. Nevysušte pokožku obličej zcela. Ponechte ji mírně zavlhlou. Nechte ji samovolně doschnout. Osvěží vás to.

6. Cítíte-li určité napětí způsobené určitými stresory, zkuste se na chvíli projít. Zprvu jděte pomalu, ale neloudejte se dlouho. Osvěžující je rychlejší chůze - např. rychlostí tak 6 km v hodině. Při chůzi zkuste „zdravě dýchat“, tj. uvést v soulad (koordinovat) dech s rytmem chůze. Jak? Např. tak, že na dva dvoukroky (levá - pravá) nadechujete a na tři dvoukroky provádíte pomalejší výdech.
7. Jste-li z práce nejen unaven, ale cítíte-li, že domů z práce přicházíte v určitém napětí, dejte si nejprve „čtvrthodinku odpočinku a klidu“. Ve chvílích pohody snažte se vysvětlit manželce (manželovi), že někdy takovouto chvíli pokoje po práci ze zdravotních důvodů nutně potřebujete. Z důvodů psychického zdraví to každý z nás potřebuje. Požádejte rodinu, aby vás v této čtvrthodince klidu nikdo nerušil (zvláště aby vás děti nerušily), aby na vás nic nikdo nechtěl a s žádnou prosbou, žádostí atp. se na vás neobracel.
8. Velkou pomocí k uklidnění je práce v zahrádce. Nejde jen o užitnou hodnotu zahrádky. Nejde jen o fyzickou - tělesnou práci, které je k udržování zahrádky třeba. Jde i o radost ze sledování toho, jak rostliny rostou, jak se rozvíjejí, jak se blíží zralosti atp. Nadarmo neříkají Číňané, že ten, kdo si chce obstarat radost na celý život, si založí zahrádku.
9. V každé rodině se vyskytují problémy, přerůzné otázky a úkoly. Ty je třeba řešit. Podaří-li se je řešit v nevhodný čas, napětí může snadno stoupnout. Proto je třeba hledat vhodný čas pro řešení přerůzných rodinných problémů. Není však vhodné řešit je při jídle. Oběd by měl být chvílí radosti a pohody. Daleko vhodnější je řešit problémy na procházce. Zkuste si vyjít s manželkou (manželem) večer na procházku a při procházce parkem či v přírodě přijít s tím, co je třeba řešit. Půjďte-li vedle sebe a budete-li se držet za ruce, vnese to do vašich rozhovorů uklidnění. To je živnou půdou pro nalezení oboustranně přijatelného řešení.
10. K uvolnění napětí pomáhá dopřát si před spaním určitý „luxus“ - např. ve formě poslechu krásné hudby. Na to, co to je „krásná hudba“ mohou být různé názory. Dohodněte se proto v rodině, „kdo by si co rád poslechl“ a rozdělte si čas naslouchání. Nebojte se a odejte se cele poslechu - třeba se zavřenýma očima. Krásná hudba potěší, uklidní a pozitivně naladí.
11. Hrajete-li třeba i jen skrovně (trochu) - amatérsky - na některý hudební nástroj, využijte toho nejen pro krásu hudby, ale i pro duševní uvolnění. Jak? Nehrajte „pro sebe“ to, co dobře znáte. To unavuje. Působí to nudně na toho, kdo hraje. Zkuste zkoušet něco, co je o trochu těžší, nežli je to, co snadno zahrajete. Jde o cvičení - např. typu etud atp. Zkoušejte hrát, co jste ještě nikdy nezahráli.

Třebajen kousek. Pokuste se o to. Takového „cvičení“ na hudební nástroj, je jedním z nejlepších „relaxancí“ - uvolňovacích (relaxačních) cvičení.

12. Zpívejte si. Zpěv má svou estetickou hodnotu. Má však i velice příznivý vliv na ionizování naší psychiky. Ten, kdo si zpívá nejen relaxuje, ale přeladuje své nitro. Zpíváte-li s radostí a vesele, bude vám to pomoci i při prevenci a zvládnání stresů.
13. Zaveďte si hodinu „H“ - hájení. Co se tím myslí? Hodinu předtím, nežli sejde spat, se doma žádné problémy neřeší. Vyskytnout se mohou. Někdo si může na něco vzpomenout, 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“.
14. Před spaním si dopřejte teplou sprchu nebo teplou lázeň. Ne horkou! A zvláště ne horkou koupel ve vaně, když máte obavy o své srdce. Ideálem je vlažná sprcha. Osvěží. Naladí k odpočinku v posteli. Připraví na klid - a ten má svou cenu.
15. Některým lidem pomáhá k uklidnění před spaním četba beletrie (románů). Jiným řešení matematických rovnic. Další nedá dopustit na barokní hudbu - např. na poslech dětských pěveckých sborů, které ji zpívají. Zjistíte-li, co vás uklidňuje, dopřejte si to. Je však zapotřebí stanovit si časový limit - hodinu, kdy se zhasíná, zavírají se oči a usíná se.
16. Usnutím končí den. Před usnutím však není marné v duchu si udělat určitou rekapitulaci toho dne, který končí. Jak? Je možno 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 ještě jednou z nich. Dopřát si to. Obdobným směrem jdou tzv. modlitby před spaním věřících lidí. Je v nich díky za vše, co bylo dopřáno přijmout, zažít a prožít v právě končícím dni. Nejen to. Je v nich i - obrazně řečeno - odevzdání se do „milující náruče“ pro chvíle, které přijdou.
17. Spánek je pro uklidnění napjatých nervů úplným balzámem. Dopřejte si ho. V praxi však proti dobrému spaní „hřešíme“. Např. tím, že spíme v posteli, v níž se nám zrovna nejlépe nespí. Není marné zkusit si, co dělá např. laminátový spodek postele a co dělají polotuhé matrace. Co dělají např. vlněné deky, případně v létě přikrývání se jen prostěradlem. Co dělají různé formy podhlavníků a polštářů (i osobních poštářků) atp.
18. Pro dobré spaní je dobré nejen ticho (nerušení spáče hlukem), ale i dobré větrání ložnice. Patří sem zcela organicky otevřené okno v ložnici. Ideálem - i při spaní - z hlediska psychické pohody je být v teple až po bradu, ale hlavu mít v chladu.

19. Na uklidnění před spaním mají vliv nejen věci kladné, ale i záporné. Nedejte se, když nemůžete usnout po hádce, napínavém filmu či tzv. thrilleru v televizi. To, že nemůžete pak spát, je zcela přirozené. Opak by byl patologický. Chcete-li se dobře vyspat, vystříhejte se napjatých situací - i těch, které si sami navodíte před spaním.
20. Těžko se usíná, když předtím tělo přijalo některé chemické látky, které mají povzbuzující účinek. Patří mezi ně v první řadě alkohol. Není však sám. Povzbudivě působí i kofein a thein, tj. káva či čaj vypitý před spaním. Obdobně tomu je s drogami. I ty působí jako psychotropní stimulanty, tj. duševní činnost povzbuzující chemické látky. I těm je dobré se vyhýbat, jde-li nám o plné „vychutnání“ spánku.
21. Těžko se usíná s plným žaludkem. Proto se doporučuje od určité hodiny večer nejíst. Od kdy nejíst, v tom se různí odborníci liší. Někdo doporučuje jíst naposledy v šest. 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 - např. upozorněním typu „After six“ - tj. to si můžete dopřát i po šesté hodině večer. Nejde však jen o dobu, kdy jíme. Neméně důležité je i to, co jíme. Těžká jídla znamenají i „těžké sny“ a únavu po ránu.
22. Jak je to s prášky na spaní? Pravdou je, že existují. Dokonce jich je velké množství různých druhů. Nejen to. Množství lidí, kteří jsou na ně zvyklí, je značné. A počet tabletek na spaní - na „dobře“ - jak se jim též říká, je nespočet. Ve světě patří k nejprodávanějším tabletkám vůbec. Jsou lidé, kteří by bez nich neusnuli. Pro mnohé z těchto tabletek na spaní existuje návyk. Toxikomanie nepatří k tomu, co podporuje duševní zdraví a úspěšně čelí stresům. Lépe je s takovými prášky na spaní ani nezačínat, nežli jim propadnout. Horní hranicí by byla možnost použít jich jen v kritických situacích, kdy spánek by byl narušen přílišným vzrušením - např. před operací, při úmrtí někoho blízkých lidí atp.
23. Ráno moudřejší večera. Pravdou to je, neplatí to však obecně - vždy a všude. Klidný start do nového dne, kterého je třeba k nadějněmu zvládnutí stresů, před nimiž stojíme, vyžaduje i řadu úkonů a opatření. Pokud to jen jde, doporučuje se vstávat vždy ve stejnou hodinu. Někdo potřebuje pomalý start, „rozkoukat se a pomalu se rozhýbat“. Na to je třeba naplánovat čas a nespustit 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.
24. Psychologové mají k ránu též své připomínky. Hovoří o vhodnosti ranního rozmýšlení a plánování toho, co v nastávající den chceme udělat. Jak to provést? Je možno např. napsat si na kus papíru přehled všech možných úkolů, které před námi stojí. Poté přidělit každému z nich hodnotu naléhavosti - např. tím, že si tyto úkoly rozdělíme do skupin, kde (A) bude nejnaléhavější, (B) druhou nejnaléhavější atp. A poté si seznam přepsat podle „škatulek“ - co bude v (A), co v (B) atp. Po té sestavit to, co je ve škatulce (A) hierarchicky - podle žebříčku důležitosti a pak jen odškrtnout.
25. Ranní příprava, která má protistresový charakter jde však ještě hlouběji. Jde jí nejen o náš dobrý tělesný stav a o úkoly, které před námi stojí. Jde jí i o hlubší zaměření naší existence. O zamyšlení nad tím, co bychom dělat měli a co bychom měli přibrzdit. Myslí se tím zamyšlení nad tím, co je dobré a co tak dobré není - měřeno etickými hodnotami. Obdobným směrem jdou i ranní modlitby věřících lidí. I tam jde o zamyšlení z „vyššího hlediska“ nad tím „co dělat a co nedělat“. Ukazuje se, že díky těmto ranním zamyšlením se častokrát daří předejít situacím, které by nás dostaly do stresu, ba i do distresu a mohly by končit vyhořením (burnout).
26. Při zamyšlení nad tím, co dělat a co nedělat, bývá dobrým vodítkem pohled „dále do dopředu“. Rozumí se jím perspektiva vývoje toho, o čem se snažíme, tj. 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 - např. dokončení daného úkolu, ale o širší pohled, zahrnující bohatší sféru hodnot. Smysluplnost toho, co děláme - viděnou „od konce“. Např. stavíme si rodinný dům. Zamyšlení, o němž zde hovoříme, by nás vedlo k tomu nejen vidět tento dům již dokončený a nás v něm, ale i vidět např. děti a náš vzájemný vztah s dětmi, na který jsme při usilovné stavbě dost pozapomněli.
27. To, co zde bylo řečeno o smysluplnosti naší činnosti, nás vede i k neustálému sledování smyslu a smysluplnosti toho, co děláme a o čem se snažíme. Není divu, že vyhoříme, děláme-li věci smysluprázdňé - i když by byly z určitého hlediska momentálně výhodné. A jak poznáme, že jde o smysluplnou činnost? Jedno kritérium říká, že to poznáme podle toho, zda bychom to, co děláme, dělali rádi a s plným nasazením i tehdy, kdyby za to nebyla ani koruna, případně i tehdy, když bychom neměli na nic jiného již čas.
28. Intenzivní práce vyžaduje odpočinek. O něm můžeme hovořit v krátkodobé či dlouhodobé perspektivě. Můžeme o něm hovořit i v moderních termínech - jako o relaxaci (doslova uvolnění napětí). Jde-li o momentální relaxaci (uvolnění), může mít podobu pěti- a deseti minutové pauzy, kterou si dáme po každé hodině práce.

29. Nejjednodušší forma krátkodobé relaxace může mít podobu „zdravého dýchání“. Rozumí se jí nejprve co nejuplněnější výdech a poté pomalý plný nádech (nádech do plných plic). Mluvit o dýchání může se 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. kličkový nádech. Ukazuje se, že toto poslední, tzv. kličkové dýchání ovládají dobře ženy - maminky, avšak muži se je musí učit. Ženám zase často nejde brániční dýchání a to se musí pracně učit. Výdech se děje v opačném pořadí. Trvá však o třetinu času déle nežli nádech. Při něm je možno se 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 nosovou dírkou, případně tyto nosové dírkky při dýchání střídát.
30. Krátkodobou - pětiminutou relaxací může být i to, že vstaneme, když jsme předtím seděli, a projdeme se. Někdy je docela možno se protáhnout. Příkladným 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 nohy na podlahu. Udělat několik cviků, které nám jsou blízké (z gymnastických cvičení, jogy, strečinku, aerobiku atp.) Je například dobré stoupnout si ke zdi a „narovnat si záda“. Existuje řada cviků při sezení na židli, při stání u stolu, při chůzi do schodů atp.
31. Krátkodobou relaxací může být individuální úprava Jakobsonovy relaxace. V podstatě jde v ní v prvním kroku o usilovné napětí některých svalů (např. přitážení prstů špičky nohy směrem nahoru či dolů) a po té - např. 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 psyché.
32. Krátkodobě relaxovat je možné i změnou činnosti. Kdo pracoval hlavou, pro změnu chvíli pracuje rukama. Kdo pracoval v sedě, pracuje chvíli ve stoje (jako Johan Wolfgang Goethe, který svého Fausta napsal ve stoje).
33. Relaxační účinek má i masáž svalů. Uvedli jsme již příklad masáže obličejových svalů. Tuje možno provádět nejen se studenou vodou, což je nejlepší, ale i „na sucho“. Např. tím, 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 mezi krkem a rameny. Jsme-li ve dvou (máme-li ke cvičení partnera či partnerku) není marné dopřát si radost z toho, že nám tuto masáž, případně i masáž celé páteře provede ten drahý (ta druhá).
34. Krátkodobá relaxace může mít i po výtce psychickou formu. Můžeme se v mysli představivostí (imaginací) odpoutat od místa, kde pracujeme, a „zahledět se v duchu“ do míst, která jsou nám symbolem klidu, míru a pokoje - kde jsme rádi, kde nám je dobře.
35. Krátkodobá relaxace může mít podobu, kterou jí dá hmat. Můžeme si vzít do ruky předmět, který je z hlediska hmatu krásný, podnětný (stimulující) a příjemný. Může to být například kámen, který jsme si přinesli z výletu na vrchol některé hory. Může to být keramický výtvar. Může to být kousek dřeva, případně i umělecky ztvárněný výrobek ze dřeva, který jsme od někoho dostali jako dárek nebo který si v příslušném obchodě sami koupíme.
36. Krátkodobá relaxace může mít podobu zážitku vůně. Je možno si čichnout například k růži či karafiátu. Je možno si čichnout k mateřídoušce, dobromyslu, tymiánu, mátě, heřmánku, lipovému květu, meduňce atp. Osvěžit může i vůně kolínské vody či určitého parfému. V podstatě jde o přeladění celkového vnímání - od toho, co nás zatěžuje na něco v podstatě odlišného, příjemného a uklidňujícího.
37. Krátkodobá relaxace může mít podobu i chuťového zážitku. Můžeme si občas dopřát něco dobrého „na zub“ - něco sníst (například ovoce, oříšek, obložený chlebiček atp.). Můžeme si dovolit něco dobrého vypít (například ovocnou šťávu - džus, dobrou vodu čistou či s ovocnou šťávou, avšak bez bublinek, pakliže je podezření z existence vyššího krevního tlaku, atp.).
38. Krátkodobou relaxací může být i změna pohledové činnosti. Můžeme se zadívat na obraz (výtvarné dílo), na fotografii, na určitý předmět, který nás zajímá, například na vteřinovou ručičku na hodinách atp. Vítanou změnou v určité situaci může být i změna osvětlení. Rozsvítit světlo tam, kde dosud rozsvíceno nebylo - i když jde třeba i jen o místní osvětlení.
39. Krátkodobou relaxací může být i vizualizace (představování si v duchu) například modré barvy. Provádí se tím způsobem, že si při zavřených očích představujeme nejprve předměty, které jsou modré - například modré šaty, modrou oblohu, modrou barvu na naší vlajce atp. Poté si představujeme krajinu, kde převládá modrá barva - například pobřeží Jadranu zalité sluncem, krajinu v oblasti Arktidy či Antarktidy atp. Nakonec se zaměříme na modrou barvu „o sobě“ a zamyslíme se nad tím, co se jí asi vyjadřuje, čeho je symbolem atp.

40. Ke krátkodobé relaxaci můžeme použít i akustických podnětů. Můžeme se zaposlouchat do určité melodie, do akustických charakteristik něčího zpěvu či hlasu atp. Můžeme si pustit hudbu z radia či magnetofonu, zazpívat určitou píseň či i jen určitý popěvek atp.
41. Krátkodobou relaxací jsou i aktivity po výtce duševní. Příkladem může být opakování určité básně, vyjmenovávání jmen přátel a známých, řešení křížovky s tajenkou, učení se zpaměti určitým výroky, veršům, povzbuzujícím myšlenkám atp. Může jí být i počítání - např. násobení číslem tři či sedm atp., které jde od určitého čísla nahoru nebo naopak odčítání (po 3 či 7 atp.), které jde od určitého stanoveného čísla dolů.
42. Dobrou relaxací může být hra. Jakákoliv hra. Hra typu sportovní hry. Hra v hudebním smyslu slova - např. hra v orchestru. Divadelní hra - dramatická hra. Hrou, která nás přeladuje, může být i tzv. stolní hra. V tomto smyslu má velký význam např. pravidelné „hraní“ stolních her večer či o víkendech v rodině. Všichni členové rodiny, případně i návštěvníci si sednou kolem stolu a hrají některou ze stovek stolních her. Totálně to změni předmět i způsob myšlení a tak to pomáhá relaxovat.
43. Naši otcové pěstovali jeden druh relaxace, aniž by jej relaxací nazvali. Šest dní pracovali. Sedmý den odpočívali. Proto jej též nazvali „nedělí“. Radikálně se v neděli změnil způsob jejich života. Místo konkrétních problémů mysleli na věci abstraktní. Setkávali se s drahými lidmi a hovořili s nimi - třeba v kostele a po kostele. V neděli praktikovali přátelské „**tácky**“. Navštěvovali druhé lidi - např. příbuzné, přátele a známé. Druhý den - v pondělí - se pak mohli - tím vším osvěženi - věnovat opět své práci.
44. Velikou pomocí našim otcům bývalo, že své jednání stavěli nejen před soud (hodnocení) svých spoluobčanů, ale pod soud „vyšší“- „sub species aeternitati“ (pod hledisko či soud věčnosti). Nepropadali tím 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.
45. Každý po něčem touží. To slyšíme často od lidí, kteří po něčem touží až příliš intenzivně. Jde jim o to dostat něco a mít to. Protože nikdy nemají dost, šťastni nejsou. Zapomínají na to, že v životě nejde jen o to dostávat (brát, přijímat, hromadit atp.), ale i dávat (umět a chtít někomu něco dát). Umět se s druhými lidmi dělit o to, co bylo dáno mně a právě toto sdílení je protistresovým faktorem.
46. Jsou věci důležité a věci nedůležité. Jsou věci potřebné a věci nepotřebné. Stejně tak jsou i věci podstatné a věci nepodstatné. Umění odlišit věci podstatné od věcí nepodstatných je důležitým uměním života. Samo o sobě to však k životu nestačí. Je k tomu ještě třeba silné vůle nepodstatným věcem ubírat času a naléhavosti a věcem podstatným času i energie přidávat.
47. K umění života, které bere ohled na prevenci stresu, patří i rozumné nakládání se silami, které máme. Ukazuje se, že déle trvající práce na maximum kapacity vede u každého ke stresu. Proto se doporučuje dlouhodobě pracovat zhruba na úrovni dvou třetin kapacity.
48. Každého z nás něco trápí. A trápení nás snadno dovede do stresu. Zůstaneme-li jen u takového přemítání o tom, co nás trápí, ze začarovaného kruhu stresu se nedostaneme. Je třeba na to, co nás trápí, nejen myslet, ale také něco proti tomu udělat. Např. trápí-li nás myšlenka na rakovinu plic, je dobré okamžitě přestat kouřit.
49. Humor a smích patří k nejlepším relaxancím - prostředkům boje proti stresu. Humor bývá definován jako „sympatie s rubem věci“ (podle G.B. Shawa). Nikdy ho není dost. Má různé formy. Podstatné však je mít „smysl“ pro humor a smích. Vítat ho v jeho přerazných formách a nebát se smát - upřímně a opravdově.
50. Jsou věci, které je možno změnit a věci, které změnit není možno. Poznat která kam patří je zde prvním krokem k nadějnému řešení problému. Pak nezbyvá než ty věci, které jsou nezměnitelné prostě přijmout - akceptovat je. Jiné cesty není. Ty pak věci, které se změnit dají, je možno upravovat - adaptovat.
51. Každému z nás se honí v hlavě množství myšlenek. Jsou myšlenky a myšlenky. Některé působí depresivně, jiné naopak povzbudivě (stimulují nás). Je na nás, kterým myšlenkám 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.
52. Jsou lidé rychlí a lidé pomalí. A pak existují i lidé uspěchaní. Neustále pospíchají. Vidí kolem sebe tisíce příležitostí k tomu, co by mohli dělat a udělat. Mají v sobě „rychloběžný motor“. Klidu jim ani druhým lidem kolem nich to nepřidá. Právě naopak. Žijí v neustálém neklidu a šíří kolem sebe neklid. Pomoci jim může odborná péče psychoterapeutů.
53. Každý máme o řadě věcí své představy. Jsou představy správné a představy nesprávné - falešné. Falešná tisícikoruna vypadá velice podobně jako tisícikoruna pravá. Liší se jen drobností - např. vodotiskem. Obdobně je to i s našimi představami. Kolikrát se naše představa liší od té správné „drobností“. Jde-li nám o prevenci stresu, není marné prověřovat správnost našich představ.

54. Mnoha těžkostem se vyhneme, dáme-li si větší pozor na naši sociální komunikaci - na to, jak s druhými lidmi mluvíme a jednáme. Falešnou zdá se představa: „co na srdci, to na jazyku“. Na srdci často nemáme věci dobré. O tom, co řekneme, platí: „ani dvěma páry koní nestáhneš zpět jednou vyřčené slovo“.
55. Falešná je představa, že slova jsou jen slova - nic jiného nežli akustické chvění vzduchu. Slovem se můžeme druhého člověka dotknout. Slovem ho můžeme i píchnout a popíchnout. Nejen to. Slovem můžeme druhého člověka i poranit, ba těžce zranit. Proto je třeba dávat si pozor na to, co a jak řekneme, myslíme-li to s prevencí stresů opravdově.
56. Falešnou se zdá představa, že slovo je tím nejdůležitějším v naší sociální komunikaci. Podobně je to 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.
57. To, co bylo ze řečeno o sociální opoře a její hodnotě pro boj se stresem, distresem a vyhořením, by nás mělo vést k „pěstování přátelství“. Ukazuje se, že lidé se stávají nepřáteli „bleskově“. Přátelství se naproti tomu rodí pozvolna. Trvá to dlouho, nežli se z lidí stanou opravdoví přátelé. Vyžaduje to však myslet stále na přátele a nezapomínat na ně. Věnovat jim čas. Navštěvovat je a vítat je doma. Společně s nimi něco podnikat. Být k nim pozorný. Vážít si jich. Neopouštět je v jejich těžkostech. A jako oko v hlavě chránit staré, léty prověřené přátelství.
58. V každé rodině se občas vyskytnou konflikty. Přesněji: každý z manželů má jinou představu o téže věci, různý názor na věc, odlišné přesvědčení, či je pro jinou formu řešení (jednání). V takových případech nikdy neřešte nesrovnalosti ve třech - vždy jen „mezi čtyřma očima“ (ve dvojici). Neřešte je doma, když sedíte u stolu - ať v obývacím pokoji či v jídelně (jídelním koutku). Při sezení „sedí i myšlenky“ - a nehnou se z místa. Lépe je řešit konflikty při procházce nebo na výletě, případně při chvilce odpočinku při práci na zahrádce.
59. Snažte se upravit svůj domov (byt či dům) tak, aby to bylo místo „pěkné na pohled“ a „klidné k odpočinku“. Velikou pomocí vám přitom budou květiny, obrazy a krásné věci přerůzného druhu. Jde o tvorbu tzv. esteticky hodnotného prostředí domova. Jde nejen o příjemný pohled pro oči, ale o radost z pěkně upraveného domova. V nepořádku, chaosu a ošklivém prostředí si člověk těžko odpočine.

ZÁVĚR

Začínali jsme konstatováním staré známé pravdy, že „člověk je tvor společenský“. Zároveň jsme naznačili, že to je nejen charakteristika jeho přirozenosti, ale že tam, kde člověk je v „dobré“ společnosti, nedochází u něho tak snadno ke stresu, distresu a syndromu vyhoření (burnout). Bylo poukázáno na důležitost tzv. sociální opory (sociál support) - sociální sítě lidí v tzv. malých skupinách, které člověka, který se propadá do emocionálního vyhoření, za dané situace podrží. Bylo poukázáno na výrazný vliv dobrých vzájemných vztahů a opravdového přátelství, ba i přátelské atmosféry doma i na pracovišti pro povzbuzování a podržení člověka ohroženého vyhořením. Je však třeba říci, že všechny dobře míněné rady jak zabránit vzniku burnout, případně jak pomoci člověku, který se do tohoto stavu dostává, zůstávají „jen na papíře“, když se nerealizují.

ZÁVĚR KNIHY

Žít znamená „pro něco žít“. Žít smysluplně. Kdo nemá pro co žít, přestává žít. *Dobře žít pak znamená žít pro něco hodnotného.*

Žít je možno různě. Je možno žít naplno. Je možno žít „jen tak tak“ - skoro naplno. Je možno dokonce jen tak na okraji opravdového života vegetovat. Život člověka je pak možno přirovnat k ohni. I ten může hořet naplno. Má-li hořet naplno, musí se k tomu vytvořit příznivé podmínky. Má-li stále hořet naplno, musí se na oheň 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 i psychicky. 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. I s životní energií je to 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 být si vědom toho, že něco takového jako je existence burnout syndromu existuje. Je to dobré zvláště pro ty lidi, kteří patří k nejnadějnějším, nejnaděnějším, nejtvrději, nejenergičtějším a nejvíce milujícími. Je dobré si uvědomit, že tento syndrom psychického vyhoření napadá nejčastěji právě takovéto lidi. Je dobré vědět, za jakých okolností k psychickému vyčerpání a vyhoření dochází. Je dobré vědět, které lidi (i lidi kterých profesí) tento syndrom vyhoření nejvíce napadá, tj. kdy koho ohrožuje. Je dobré znát příznaky počínajícího syndromu vyhoření, abychom si včas uvědomili, co se děje. Je toho třeba tam, kde se to týká nás osobně. Je toho třeba i tam, kde se to týká někoho nám blízkého - někoho z rodiny, přátelského kruhu, známých ze zaměstnání, práce atp. Je to dobré rozpoznat z toho důvodu, že se v tomto stadiu ještě něco dá dělat pro to, aby vše nekončilo zle (katastroficky). Často se v raném stadiu dá ještě něco dělat proti tomu. Je možno se bránit. Je možno zvrátit běh tohoto nepříznivého dění.

A o to nám šlo v této knížce. Upozornit na něco, *co ohrožuje nejlepší z nejlepších*. Nejnadějnější z nadaných. Lidi plné energie. Lidi na vrcholku tvůrčí aktivity. Lidi obětavě pracující. Lidi z celého srdce něko-

ho nebo něco milující. Lidi v pohledu dlouhodobé perspektivy opravdu nadějně.

Mnoho pozornosti bylo věnováno tomu, co dělat, aby k psychickému vyhoření nedošlo. Hodně se mluvilo o prevenci (předcházení syndromu burnout). Zdá se, že tento druh investice do zabezpečování vlastního psychického přežití je neefektivnější. Teprve ve druhé řadě jsme se zaměřili na terapii - léčení syndromu burnout. Tato upozornění, často založená na stovkách, ba tisících experimentálních a klinických pracích nesčetných psychologů, lékařů, psychiatrů 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.“

Kniha končí. Život jde dál. Je dobré něco vědět. Je to zvláště dobré, je-li to něco, co nám může pomoci prožít život lépe a nadějněji. Vědět je dobré. Činit je však víc. Činit 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 tam, kde jde o prevenci a zvládání vyhoření - však již autor knihy nerozhoduje. To je již věc čtenáře. Tomu se nyní předává štafetový kolík.

V Třebenicích 23. 8. 1997

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

LITERATURA

- Antonovsky, Aaron:* Health, Stress and Coping. Jossey Bass, San Francisco, 1979.
- Antonovsky, Aaron:* Unravelling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well. Jossey Bass, San Francisco, 1987.
- Antoetz, Christoph:* Burnout bei Paedagogen, die mit Schwerbehinderten arbeiten? Behindertenpaedagogik, 1992, 31 (2), 178 - 185.
- Baemayer, A., Feuerlin, W.:* Ueber die Selbstmord vom 119 Aerzten, Aerztinnen, Zahn-aerzten und Zahn-aerztinnen in Oberbayern vom 1963 - 1978. Crisis, 5, 1984, 91 - 107.
- Burisch, M.:* Das Burnout Syndrom. Berlin, Springer, 1989.
- Crabb, Larry:* Muž a žena. Proč jsou manželství tak často plná napětí a hořkosti? Co je zapotřebí k dobrému manželství? Návrat domů, Praha, 1997.
- Czikszentmihalyj, Mihaly:* The Psychology of Optimal Experience. Harper, Row and Brothers, New York, 1990.
- Duwuette, André et al:* Psychological determinants of burnout in geriatric nursing. International Journal of Nursing Studies, 1995, 32 (5), 443 - 456.
- Frankl, Viktor. E.:* Vůle k moci. Cesta, Brno, 1994.
- Freudenberger, Herbert:* The Staff Burn-out Syndrom. Drug Abuse Council, Washington, DC, 1975.
- Freudenberger, Herbert a North, G.:* Burn-out bei Frauen. Frankfurt, 1992.
- Friedman, M. a Roseman, R.:* Type A Behavior and Your Heart. Greenwich, CT, Fawcett Publishing, 1974.
- Gold, Y.:* Burnout: a major problém for the teaching profession. Education, 104, 1995, 274.
- Haškovcová, Helena:* Syndrom vyhoření. Sestra, 1994, č.3, 10-11.
- Hawkins, Don; Minirth, Frank; Maier; Paula Thurman, Chris:* Before Burnout. Balanced Living for Busy People. Moody Press, Chicago, 1990.
- Huizinga, John:* Horno ludens. 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, London, 1981.
- Jones, John, W.:* The Burnout Syndrome. London House Press, London, 1982.
- Kobasa, S. C; Maddi, S. R.; Khan, S.:* Hardiness and Health. Journal of Personality and Sociál Psychology. 42, 1982, č.1., 168 - 177.
- Křivohlavý, Jaro:* Jak si navzájem lépe porozumíme. Svoboda, Praha, 1988.
- Křivohlavý Jaro.:* Nezdolnost typu hardiness. Československá psychologie, XXXV, č.1, 1991, str. 59-65.
- Křivohlavý, Jaro:* Povědej - naslouchám. Návrat domů, 1993.
- Křivohlavý, Jaro:* Jak zvládat stres. Grada - Avicenum, Praha, 1994.
- Křivohlavý, Jaro:* Jak zvládat depresi. Grada - Avicenum, Praha, 1997.
- Laengle, Alfred:* Burnout - Existentielle Bedeutung und Moeglichkeiten der Prae-vention. Existenzanalyse, 1997, Juni ,2, 11 - 19.
- Maslach, Christina:* Burnout: A Sociál Psychological Analysis. Paper presented at the Annual Psychological Convetion of the American Psychological Association, San Francisco, August, 1997.
- McClelland, D. C:* The Achieving Society, Princeton, NJ, 1961.
- McConnell, Edwina, A.(Ed.):* Burnout in the Nursing Profession. Coping Strategies, Causes, and Costs. Th.C.V. Mosby Company, St. Louis, Mic. USA, 1982.
- Míček, Libor:* Základní pojmy duševní hygieny. SPN, Praha, 1971.
- Míček, Libor:* Duševní hygiena a duševní zdraví. SPN, Praha, 1982.
- Míček, Libor:* Duševní hygiena. SPN, Praha, 1984.
- Minirth, Frank.; Hawkins, Don; Meier, Paul a Flowenoy, Richard:* How to Beat Burnout. Moody Press, Chicago, 1986.
- Mohapl, P.:* Úvod do psychologie nemoci a zdraví. Olomouc, 1992.
- Mueller, Eckhardt:* Ausgebrannt - Wege aus Burnout-Krise. Herder Verlag, Freiburg in Breisgau, 1994.
- Mrkvička, Jiří:* Knižka o radosti, Avicenum - Státní zdravotní nakladatelství, Praha, 1976.
- Pines, Ayala a Aronson, Elliott:* Burnout: From Tedium to Personal Growth. APA, Montreal, September, 1980
- Pines, Ayala a Aronson, Elliott:* Career Burnout. Causes and Cures. The Free Press, Collin Mcmillan Publ, London, 1988.
- Reid, K.:* Burnout in the Helping Professions. Western Michigan University, Kalamazoo, 1980.
- Rush, Myron:* Ausgebrannt. Klaus Gerth Verlag, Asslar, 1991.
- Russell, N., C.:* Critical factors related to teacher burnout. Education, 1995, 105.
- Ruthe, Reinhold:* Wenn Erfolg zur Droge wird. Strategie gegen Stres, Arbeitssucht und Burnout. Brendow Ver., Moers, 1995.
- Schaufeli, Wilmar; B.; Maslach, Christina a Marek, Tadeusz (Eds.):* Professional Burnout. Recent Development in Theory and Research. Taylor and Francis, New York, 1993
- Schmidbauer, Wolfgang:* Hilfflose Helfer - ueber die seelische Problematik der helfenden Berufe. Rowohlt Verlag, Hamburg, 1992.
- Schreiber, V. a spol.:* Stres - patologie, endokrinologie a klinika. Avicenum SZN, Praha, 1985.
- Sonneck, G:* Selbstmorde und Burnout von Aerzten. Zeitschrift fuer aertzliche Fortbildung, ZAF, 1994, 3/4, 22 - 28.
- Srnc, J.:* Budoucnost zdraví a odpovědnost psychologů. Československá psychologie, Praha, 1989, 112- 124.
- Šatura, Vladimír:* Prečo láska stroskovává? Dobrá kniha, Ontario, Kanada, 1987.

Prof. PhDr. Jaro Křivohlavý, CSc.

JAK NEZTRATIT NADŠENÍ

Vydala Grada Publishing, spol. s r. o.,
U Průhonu 22, Praha 7

Odpovědná redaktorka MUDr. Vlasta Trojanová
Grafický návrh obálky Eva Baumová
Obrázek na obálce MUDr. Pavel Žáček

Počet stran 136

1998
Vydání 1.

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod