

Riziko výskytu syndromu vyhoření u manažerů

Vojtěch Drda

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vojtěch DRDA**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Riziko výskytu syndromu vyhoření u manažerů**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti problematiky syndromu vyhoření.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kombinovaného výzkumu pomocí metod dotazníku a kvalitativního rozhovoru.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

POTTEROVÁ, B. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3.

CLAUDIUS, H, GUSTAV, K. Antistresový program pro učitele. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6.

KALWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. 2007. ISBN 2-11194.136

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Eva Machů, Ph.D.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

15. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. května 2010

Ve Zlíně dne 15. února 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 5.5.2010



¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

⁽¹⁾ Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje problematice syndromu vyhoření u manažerů. Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část vymezuje pojmy syndromu vyhoření, jeho příznaky, příčiny, jednotlivá stádia procesu vyhoření a prevenci. Druhá je praktická část, kterou tvoří kombinovaný výzkum pomocí metod dotazníku a rozhovoru. Jeho cílem je zjistit úroveň, projevy, příčiny syndromu vyhoření a sekundární prevenci uplatňovanou u manažerů.

Klíčová slova: Syndrom vyhoření, burnout, stres, manažer, fáze, příznaky, příčiny, motivace k práci, vyčerpání, prevence.

ABSTRACT

My bachelor's thesis deals with issue of burnout syndrome at managers. My work is divided into two parts. The first, theoretical part defines terms of burnout syndrome, its symptoms, cause, individual stages of the burnout process and burnout prevention. The other part is the practical one and it comprises a combined research by means of questionnaire survey and interview. Its aim is to ascertain the burnout level of managers, manifestation and cause of burnout syndrome and applied secondary prevention applied at managers.

Key words: burnout syndrome, burnout, stress, manager, stage, symptoms, cause, motivation to work, exhaustion, prevention.

Poděkování

Upřímně děkuji Mgr. Evě Machů, Ph.D. za ochotnou pomoc a spolupráci při vedení mé práce a také své rodině za podporu, toleranci a trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be the initials 'DN'.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SYNDROM VYHOŘENÍ	11
1.1 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	12
1.2 PŘÍZNAKY VYHOŘENÍ	13
1.3 PŘÍČINY VZNIKU VYHOŘENÍ.....	16
1.3.1 Stres.....	17
1.3.2 Situace podporující vyhoření.....	19
1.4 STÁDIA VYHOŘENÍ.....	20
1.4.1 Prožívání samotného vyhoření	22
1.5 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
2 POPIS VÝZKUMÉHO PROJEKTU	27
2.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	27
2.2 CÍLE VÝZKUMU	28
2.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	28
2.4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	28
2.5 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY	29
3 VÝSLEDKY VÝZKUMU	31
3.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1: JAKÁ JE ÚROVEŇ SYNDROMU VYHOŘENÍ U MANAŽERŮ?	31
3.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2: JAK SE VYHOŘENÍ U MANAŽERŮ PROJEVUJE?	35
3.3 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3: JAKÉ BYLY PŘÍČINY VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ U MANAŽERŮ?	37
3.4 VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 4: JAKOU UPLATŇUJÍ MANAŽEŘI SEKUNDÁRNÍ PREVENCI?.....	39
3.4.1 Zotavení se z vyhoření	40
ZÁVĚR	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44
SEZNAM OBRÁZKŮ	46
SEZNAM TABULEK	47
SEZNAM PŘÍLOH	48

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolil téma riziko výskytu syndromu vyhoření u manažerů, neboť se mi jeví problematika syndromu vyhoření v dnešní uspěchané době velmi aktuální. Díky hektickému životnímu tempu, ve kterém – troufám si říci – většina lidí v naší zemi prožívá svou životní cestu, se bez dostatečné prevence vyskytuje napříč profesemi určité riziko vzniku syndromu vyhoření. I skutečnost, že mladí lidé posunují kariéru stále více do popředí svých zájmů na úkor tradiční rodiny, podporuje riziko vzniku tohoto syndromu. Aktuálnost tématu podtrhuje fakt, že se u nás objevují v posledních letech četné bakalářské a diplomové práce zabývající se touto problematikou a stejně tak přibývá odborných setkání a seminářů na toto téma.

V teoretické části této práce se zaměřuji na popis, definice, příznaky, příčiny vzniku, stádia syndromu vyhoření a také na prevenci syndromu vyhoření. Teoretická část poslouží jako „odrazový můstek“ pro část praktickou, kterou zaměřím na jednu z rizikových profesí vzhledem k syndromu vyhoření, a to na manažery. Manažery zde rozumím vysoce angažované zaměstnance, jejichž značná část pracovní doby tvoří jednání s lidmi.

Za cíl této práce si stanovuji zjistit úroveň syndromu vyhoření u manažerů. Jaké jsou projevy a příčiny syndromu vyhoření u zasažených manažerů a jakou uplatňují tyto manažeré sekundární prevenci.

Danou profesi jsem si pro výzkum zvolil z jednoduchého důvodu - sám totiž dobře vím, co obnáší dlouhodobě se angažovat na manažerské pozici. I z tohoto subjektivního důvodu jsem přesvědčen, že pro další zkoumání rizika výskytu syndromu vyhoření v této práci bude tato profese optimální.

Tato bakalářské práce může posloužit, mimo sociálních pracovníků, učitelů, zdravotních sester, poradců, či zmíněných manažerů, napříč profesemi každému, komu není lhostejná jejich duševní kondice. Tento syndrom se projevuje především u osob, které jsou při své práci v jakémkoli kontaktu s druhými lidmi. Příčinu případného vyhoření můžeme však hledat například i v rodinném životě, či dokonce při realizaci stavby rodinného domu pro svou rodinu. Ale o tom již v dalších kapitolách.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Podle Křivohlavého (1998) zavedl výraz burn-out syndrome (syndrom vyhoření) do literatury H. Freudenberg roku 1974 v jeho publikovaném časopise („Journal of Social Issues“). Označil tak jev, který byl znám již dříve, nikdo před Freudenbergem jej ale nepojmenoval či nevymezil.

Tento stav celkového vyčerpání byl ve své podstatě zachycen už ve starém Řecku ve známé pověsti o Sysifovi vyjadřující celkové vyčerpání, kde musel Sysifos dovalit kámen na vysokou horu, avšak nikdy nedosáhl vrcholu, protože se mu kámen vždy před cílem vysmekl a skutálel dolů. Práce v této pověsti vyjadřuje vyčerpávající trápení bez konce. Dokonce i v bibli se můžeme setkat s fenoménem celkového vyčerpání. Také v krásné literatuře můžeme na tento jev narazit poměrně často.

Podle Křivohlavého (1998) je pravděpodobné, že sám objevitel syndromu vyhoření Freudenberg byl k jeho vymezení inspirován beletristickou knihou. Konkrétně knihou Případ vyhoření (A Burn out Case) od autora Grahama Greena. V této knize se dočteme o životním příběhu nadějného architekta, který vstupuje do života s velkým zapálením a očekáváním. Setkává se ale s neočekávanými problémy, které považuje za nesmyslné. Tyto problémy se mu ale nedaří překonávat a jeho nadšení klesá. Až poté znechucen životem v soudobé společnosti utíká z práce do africké džungle.

Jak můžeme zpozorovat u hlavního hrdiny výše uvedené knihy autora Grahama Greena, burn-out postihuje právě lidi, kteří nastupují do práce s velkou mírou nadšení a mají vysokou míru motivace. Pokud lidská bytost bere svou práci spíše jako povolání, službu lidem, bohu, či vyššímu principu, než-li za námezdnou práci, bývá ještě více postižená rizikem vyhoření. Prožití vyhoření bývá o to intenzivnější, hlubší, přichází pocit promarněného, bezúčelného života. Tak jako může selhat, shořet představa, že práce je odpovědí a řešením existenciální otázky: „Proč vlastně žijeme?“, stejně může shořet i zamilování. Podstata vyhoření tak spočívá v existenciální potřebě věřit ve smysluplnost života.

Pro odborníky zabývající se otázkami vztahů mezi zdravím a nemocí byl právě existencialismus inspirujícím myšlenkovým zdrojem. Již toto hnutí přineslo nejpodstatnější otázky vztahující se k prožitkům vyskytujícím se v souvislosti s krizí osamělého jedince – intelektuála. Tuto existenciální krizi působí pocit úplného osamění, distancování se od dosavad zaběhnutého rutinního režimu života, spoléhání pouze na vlastní síly se stává nutností. Dle

existencialistů je nutné vyrovnat se s pocity osamocení, starostí, beznaděje, zoufalství, úzkosti atd. Úzkost je přitom jeden z hlavních pojmů existenciálního přístupu, hlavní hybnou silou v prožívání reality. Považují za nutné dostat se do určité mezní situace provázené podobnými pocity pro uvědomění sebe sama ve smyslu existence. Mezi takovéto mezní situace patří právě i stavy prožívané v rámci vyhoření. Dalším významným zdrojem je stres. Jako výsledek nerovnováhy mezi hodnocením požadavků a hodnocením zdrojů k jejich zvládnutí poskytuje také zázemí pro koncepci syndromu vyhoření (Kebza, 2003).

1.1 Definice syndromu vyhoření

Definic syndromu vyhoření je nepřeborné množství, považuji zde za nutnost některé definice uvést. Dá se říci, že všechny definice vyhoření mají některé společné znaky, které si dovolím vypsát.

Jeklová (2006) tyto znaky pojmenovává jako:

- Přítomnost negativních emocionálních příznaků jako například deprese, vyčerpání, a jiné.
- Spojení s určitými druhy povolání, které jsou uváděny jako rizikové, kupříkladu pomáhající profese či manažeri.
- Snížená efektivita práce nebývá spojena se špatnými pracovními schopnostmi a dovednostmi, ale naopak s negativními vytvořenými postoji a s chováním, které plyne z těchto postojů
- Důraz je kladen spíše na psychické příznaky a na prvky chování, než na provázející tělesné příznaky.
- Syndrom vyhoření se vyskytuje u psychicky zdravých lidí a nespojuje se s psychickou patologií.

Křivohlavý (1998, s. 47-48) předkládá celou řadu definic odborníků zabývajících se dlouhodobě tímto jevem:

Henrich Freuber: „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 vlastními problémy).“

Shirley Kashoff: „Burnout je stav člověka, který se podobá vysychání pramenů či vybíjení baterie. Stejně jako stres ani burnout není mimo nás, ale v nás. Neznáme ho, dokud se v nás nezabydlí.“

Potterová (1997) poukazuje při popisu vyhoření na tendenci negativního vztahu mnoha lidí ke své práci, kdy se potýkají s výraznou nechutí chodit pravidelně do práce, práce se pak stává bezduchá a ničí nadšení i motivaci. Schopnosti a znalosti se vyhořením neztratí, ale klesá vnitřní náboj i chuť podávat výkony. Označení vyhoření za nemoc duše se mi jeví velmi trefné a až bolestně výstižný mi připadá citát Alberta Camuse: „Bez práce celý život ztrouchniví, ale když je práce bezduchá, život se dusí a umírá.“

1.2 Příznaky vyhoření

Vyhoření je syndrom a syndrom je skupina příznaků. Patří sem tedy celá řada projevů z oblasti emocí (sklíčenost, popudlivost, bezmocnost), postojů (nechuť, cynismus, zapomínání, nesoustředěnost) a mezilidských vztahů (snížená ochota pracovat s lidmi, stažení se, soukromé konflikty). Svou daň si syndrom vyhoření vybírá také v tělesné rovině, které se projevují například častými potížemi se spánkem, jídlem, člověk se může snadno unavit, nebo mít vysoký krevní tlak. (Peterková, 2009)

Níže uvádím přehledný, podrobný popis jednotlivých příznaků syndromu vyhoření rozdělený do jednotlivých oblastí (úrovní), ve kterých se tyto příznaky projevují.

Podle Kebzy (2003, s. 9-10) se projevují:

„Na psychické úrovni:

- *Dominuje pocit, že dlouhé a namáhavé úsilí o něco již trvá nadměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná.*
- *Výrazný je pocit celkového, především pak duševního vyčerpání, v duševní oblasti je pak prožíváno především vyčerpání emocionální, dále pak vyčerpání v oblasti kognitivní spolu s výrazným poklesem až ztrátou motivace. Únava je popisována dosti expresivně („mám toho po krk“, „jsem už úplně na dně“, „jsem k smrti unaven“, „cítím se jako vyždímaný“), což je v rozporu s celkovým utlumením a oploštěním emocionality.*

- *Dochází k utlumení celkové aktivity, ale zvláště k redukci spontaneity, kreativity, iniciativy a invence.*
- *Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýhodnosti a beznaděje, tíživě je prožívána marnost vynaloženého úsilí a jeho nízká smysluplnost.*
- *Objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti až bezcennosti, jež někdy hraničí až s mikromanickými bludy.*
- *Projevy negativismu, cynismu a hostility ve vztahu k osobám, jež jsou součástí profesionální práce s lidmi (pacientům, klientům, zákazníkům).*
- *Pokles až naprostá ztráta zájmu o témata související s profesí, často též negativní hodnocení instituce, v níž byla profese až dosud vykonávána.*
- *Sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání.*
- *Iritabilita, někdy též (selektivní) interpersonální senzitivita.*
- *Redukce činnosti na rutinní postupy, užívání stereotypních frází a klišé.*

Na úrovni fyzické

- *Stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost.*
- *Rychlá unavitelnost, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení.*
- *Vegetativní obtíže: bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací obtíže a poruchy (nemožnost se dostatečně nadechnout, „lapání po dechu“, atd.).*
- *Bolesti hlavy, často nespecifikované.*
- *Poruchy krevního tlaku.*
- *Poruchy spánku.*
- *Bolesti ve svalech.*
- *Přetrvávající celková tenze.*
- *Zvýšené riziko vzniku závislostí všeho druhu.*
- *Zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity.*

Na úrovni sociálních vztahů

- *Celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob.*
- *Výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a všemi osobami, majícími vztah k profesi.*
- *Zjevná nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí (plán či harmonogram práce, zpracování výsledků, dohoda nových či náhradních termínů).*
- *Nízká empatie (projevuje se často či téměř vždy u osob s původně vysokou empatií).*

- *Konkrétně-operační styl myšlení.*
- *Postupné narůstání konfliktů (většinou však nikoli v důsledku jejich aktivního vyvolávání, ale spíše v důsledku nezájmu, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí).“*

Podle Jeklové (2006) přiřazuje mezinárodní klasifikace nemocí syndromu vyhoření kód ICD 10, kategorie Z 73.O. s názvem Problémy spojené s obtížemi v uspořádání života. Uvádí symptomy rozčleněné na psychické příznaky v kognitivní rovině (ztráta nadšení, nechut', negativní postoj aj.), psychické příznaky v emocionální rovině (sklíčenost, nespokojenost, agresivita, aj., v extrémních případech může vést až k vypuknutí duševní nemoci), tělesné příznaky (poruchy spánku, vegetativní potíže aj.) a na sociální vztahy (ubývání angažovanosti, omezení kontaktů s klienty, přibývání konfliktů nebo zanedbávání přípravy do práce aj.)

Projevy některých příznaků nemusí nutně znamenat samotné vyhoření. Například převažující depresivní ladění z oblasti příznaků na psychické úrovni může být spojeno kupříkladu s náročnou životní situací, nebo traumatickými zážitky z mládí. Nebo různé formy únavy z oblastí příznaků na psychické i tělesné úrovni mohou souviset s výrazným fyzickým nebo intelektovým výkonem. Z těchto příznaků se zpravidla dostaneme důkladným odpočinkem. Rozdíl spočívá v tom, že při vyhoření se únava pojí s pocitem selhávání a marnosti a z této únavy spojené s vyhořením se bohužel běžným odpočinkem nedostaneme.

Pro člověka, který se ocitnul v jedné z pokročilejších fází vyhoření, už není ani rodina či přátelé zdrojem energie a uspokojení, spíše pro něj jeho blízcí představují jen další nároky, před kterými se bude lepší schovat. Tyto negativní postoje začínají u sebe samého. Lidé, kterým hrozí vyhoření, mívají zpravidla negativní vztah k vlastní práci, či vlastním úspěchům i ke svým klientům.

Samozřejmě se takové postoje projevují různými způsoby a v různé intenzitě v závislosti na stádiu vyhoření.

1.3 Příčiny vzniku vyhoření

Na příčinách vzniku tohoto zhoubného procesu se mohou v určité míře podílet osobnostní dispozice postiženého, nedostatečná sociální opora, myšleno určitým způsobem nedostatečně fungující systém sociálních vztahů a vazeb, zanedbávání udržení a podpory motivace (ať z naší strany či ze strany nadřízeného) a různé zátěžové situace, včetně stresu, jemuž vyhrazuji podkapitolu této kapitoly.

Dle Jeklové (2006) bývá syndrom vyhoření označován jako „fenomén prvních let v zaměstnání“, kdy po vysokých očekáváních, entuziasmu nastává zklamání, frustrace, bezmoc a rezignace. Jakou roli sehrávají při vyhoření osobnostní proměnné, je zatím nejasné. Mnoho expertů vidí jako hlavní příčinu vyhoření podmínky na pracovišti, okruh spolupracovníků a další sociologické faktory.

Důraz na pracovní podmínky kládou i jiní odborníci, podle Kebzy (2003) rozvíjejí někteří zahraniční autoři hypotézu infekčnosti tohoto syndromu. Vznik a rozvoj vyhoření by se tedy mohl v určitém sociálním prostředí snadněji šířit, například v sociálním prostředí některé firmy, instituce či komunity.

Podle Rushe (2003) je vyhoření cenou, kterou platí lidé za své výrazné úspěchy. Vyčleňuje velice prakticky deset nejběžnějších příčin tohoto stavu.

- Pocit nutkání namísto povolání
- Neschopnost přibrzdit
- Snaha udělat všechno sám
- Přehnaná pozornost k cizím problémům
- Soustředěnost na detaily
- Nereálná očekávání
- Příliš velká rutina
- Nesprávný pohled na priority v našem životě
- Špatný tělesný stav
- Neustálé odmítání ze strany druhých

Křivohlavý (1998) uvádí jako příčiny vyhoření dlouhodobý bezprostřední styk s lidmi, neúspěšné jednání s lidmi, nepřiměřenou pracovní dobu s přílišnými požadavky kladenými na pracovníka nebo velice přísné pracovní podmínky atd.

Existují různé osobnostní struktury, některé inklinují ke vzniku syndromu vyhoření více. Společným znakem lidí těchto náchylnějších osobnostních struktur je, že neumějí hospodařit se svými tělesnými a duševními rezervami. Vysilují se tak v oblasti duševní, tělesné, pracovní i rodinné až do vyčerpání (Kallwass, 2007).

1.3.1 Stres

Stresem (distresem) zde rozumím negativně působící stres. Narozdíl od eustresu – kladně působícího stresu - může distres při vyšší intenzitě stresové reakce být v procesu vedoucím k vyhoření jednou z příčin.

Dle Křivohlavého (1994) se stresem obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečná.

Kebza (2003) upozorňuje na statistiky, které ukazují, že více než 70% absencí v práci z důvodů pracovní neschopnosti je zapříčiněno nemocemi majícími souvislost se stresem. Stres je rozlišen na mimopracovní (kde hrají výraznou roli chronické denní mikrostressory a těžké životní události) a pracovní (který souvisí se sociálním prostředím v práci, obsahem práce, organizací i určitými operačními aspekty prováděného úkolu). Pracovní stres klasifikuje podle několika kategorií:

- Problémy související s rolemi, které jedinec zastává (konflikty rolí)
- Nároky související s obsahem práce (pracovní zatížení a odpovědnost)
- Organizace práce (potíže s komunikací, nejasné vymezení kompetencí a odpovědností)
- Profesní perspektiva (nejasný kariérní řád, nevyužití potenciálu)
- Fyzické prostředí (hluk, prach, teplota, bezpečnost práce)

Člověk se v průběhu života setká s nejrůznějšími stresory, či stresujícími činiteli vyvolávajících stres. Můžou to být fyzikální stresory, jakými je např. alkohol, nemoc atd., nebo

emocionální, čímž je myšleno naše rozpoložení, když prožíváme určitý zármutek, úzkost či strach.

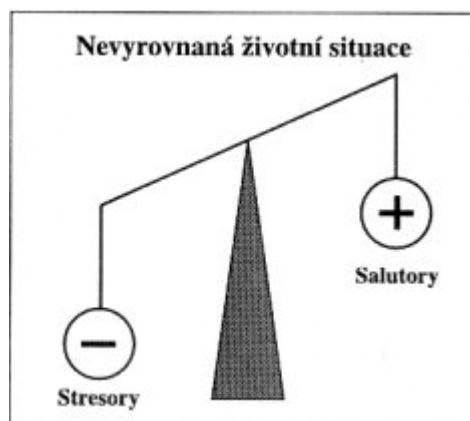
Dle Potterové (1997) je nejčastěji se vyskytujícím stresorem změna. Jakákoli změna, dokonce i změna k lepšímu v nás vyvolává určitý stres. Se změnou přichází strach, nejistota a pochyby. Změna vyžaduje učení a přizpůsobování se novým podmínkám. Stejně tak ztráta kontroly a pocit bezmoci může být výrazným stresujícím činitelem. Určité představy, že když nemůžeme kontrolovat situaci, okolnosti se mohou obrátit proti nám, ohrožují většinu lidí.

Dle Kallwas (2007) je stres subjektivní prožitek, pro nějž neexistuje žádné závazné nebo objektivně ověřitelné měřítko. Klade tak velký důraz na individualitu.

Křivohlavý (1998) definuje stres jako vztah mezi dvěma silami, které působí protikladně. Zdůrazňuje taktéž subjektivitu definice v závislosti na individualitě. Souborem negativně působících zatěžujících faktorů rozumí zmiňované stresory, naopak salutory se rozumí soubor našich obranných schopností stres zvládat. Žádoucí je, aby byly tyto síly vyrovnané, nebo aby síla salutorů byla vyšší než stresorů. Převáží-li však souhrnná síla stresorů souhrnnou sílu salutorů, dochází ke stresu.

Do tohoto nežádoucího stavu zvaného stres (distres) se dostáváme, jestliže negativní vlivy, které na nás působí, převýší naše možnosti a schopnosti se s těmito negativními vlivy vypořádat, jak ukazuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Nevyrovnaná životní situace (Křivohlavý, 1998, s.78)



Tam, kde se člověk dlouhodobě pohybuje ve stresové situaci, a zvláště pak tam, kde se dostává do distresové situace, zvyšuje se nebezpečí vyhoření.

1.3.2 Situace podporující vyhoření

Nenajde se zaměstnání, které by nemělo nějaké demotivační aspekty. Existují však zaměstnání, ve kterých převažují situace, které vyhoření vyvolávají.

Podle Potterové (1997) už dokonce Japonci vytvořili termín „karoshi“, který znamená smrt přepracováním. Uvádí typické situace, které mohou způsobit, že i ti nejvíce motivovaní zaměstnanci mohou vyhořet. K vyhoření přispívají situace, kdy máme velice kritické nadřazené. Perfekcionismus – naše vlastní puntičkářství nás může předurčovat pro vyhoření. Nedostatek uznání – může nahodit nadšení pro práci. Neodpovídající finanční ohodnocení – kdy máme pocit, že naše vysoké výkony nejsou dostatečně ohodnoceny. Práce neodpovídající kvalifikaci pracovníka – kdy práce neodpovídá kvalifikaci ctižádostivého zaměstnance (který to může považovat za nedostatek uznání). Nejasnost – kdy máme nedostatek informací o naší práci a o tom, co se od ní očekává. Nevíme tak, jestli děláme v danou chvíli správnou věc. Úkoly bez konce, například nekonečná fronta zákazníků, jakákoliv práce, která nemá jasně vymezený začátek a konec. Nesplnitelné úkoly, kdy může být úkol jasně vymezený, jen není možné ho splnit (například obhájkyňe jasně vinného klienta). Nevyléčitelní klienti – může se týkat lidí pracujících ve službách, např. sociálních pracovníků, kteří mají velké množství klientů s neřešitelnými problémy. Neslučitelné požadavky znamenají, že splnění jednoho vylučuje splnění druhého (např. když máme dva nadřazené a každý má jiné požadavky, které se navzájem vylučují). Konfliktní role, když má člověk více rolí s rozdílnými požadavky. Konflikt hodnot, například když jsou morální hodnoty v konfliktu s pracovní kariérou a jedno nejde uspokojit bez poškození druhého. Pocity zbytečnosti – mohou přijít přes značný úspěch, který ale nepřináší trvalý pocit uspokojení. Pracovní přetížení, když máme více práce, než kolik můžeme v daném čase zvládnout. Byrokracie v souvislosti se špatnými pracovními podmínkami, s pocitem že nemůžete ovlivňovat a řídit svou práci a pracovní prostředí, nebo také nedostatek schopností může ke vzniku vyhoření přispět.

Všechny tyto uvedené situace z profesního života nás mohly, nebo mohou potkat. V situacích chybí přísady, které jsou nezbytné pro udržení vysoké motivace. Převaha takovýchto situací může lehce vyvolat proces vyhoření.

1.4 Stádia vyhoření

K samotnému vyhoření vede několik stádií, odborníci předkládají různá pojetí fází tohoto procesu (od tří až do dvanácti fází, jednodušší či hlubší pohledy na průběh procesu). Faktem ale zůstává, že celý proces, jehož vrcholem je vyhoření, může trvat mnoho měsíců až let. Probíhá v několika fázích, které jsou různě dlouhé. Uvedu zde jak fáze průběhu burn-out podle A. Laengle (který vidí tři fáze, úzce spojené se třemi procesy), tak průběh procesu vyhoření v pěti fázích, se kterým jsem se setkával nejčastěji.

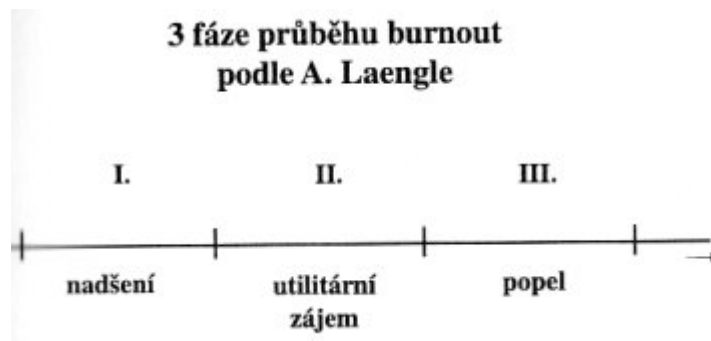
Podle Jeklové (2006) nám nabízí určité názorné dělení Edelwich a Brodsky, proces o pěti fázích má tento průběh:

- Nadšení – počáteční idealismus a nereálné očekávání, práce se stává pro jedince velmi důležitá, neefektivně vydává vlastní energii a často se dobrovolně přepracovává.
- Stagnace – jedinec slevuje ze svých očekávání, vnímá více reálné podmínky pro svou práci, pomalu se zaměřuje na uspokojování vlastních potřeb (plat, volný čas apod.)
- Frustrace – zde začíná pochybovat o smyslu své práce, o tom, zda má význam „pečovat“ o klienty, objevují se výraznější fyzické a psychické potíže, problémy ve vztazích.
- Apatie – jedinec je trvale frustrován, neschopen změnit situaci podle svých očekávání, pracuje jen tak, jak je to nezbytně nutné a vyhýbá se novým úkolům.
- Intervence – vede k jakémukoliv přerušení tohoto procesu. Může jím být přerušení práce, určitá životní změna, více času pro sebe, přehodnocení situace a realistický náhled.

Tošnerová (2002) předkládá podobné rozdělení procesu burn-out na pět fází s rozdílem v pojetí poslední fáze, která je popsána jako syndrom vyhoření (dosaženo stadia úplného vyčerpání, práce ztratila smysl, vyskytuje se cynismus, odosobnění, odcizení, vymizení reflexe vnitřních norem). Z této poslední fáze úplně rozvinutého syndromu vyhoření je cesta zpět již velmi těžká. Bývá štěstím, pokud se podaří proces pochopit a zastavit ve fázích frustrace, nebo apatie. Nejlepší předpoklady pro to, aby se rozvoji syndromu zabránilo, jsou ve fázi stagnace.

Zmiňovaný hlubší pohled na průběh propadu do vyhoření, jehož autorem je Alfred Laengle, předkládá Křivohlavý (1998).

Obrázek č. 2: 3 fáze průběhu burnout podle A. Laengle (Křivohlavý, 1998, s. 65).



První fází rozumí autor situaci, kdy má před sebou nadšený člověk určitý cíl. Má pro co žít a jeho život je smysluplný. Chce se přiblížit vytčenému cíli, takže má co dělat. Pracovní činnost je prostředek k dosažení cíle. Práce sama, ať jde o péči o klienty, výzkum, projektování, výuku či snahu pomoci sociálně slabým atp., je smysluplná. Dotyčný má odůvodněné proč je důležité práci vykonávat.

Druhou fází se z prostředku stává cíl – užitková hodnota. Ten, kdo zprvu pracoval, protože měl před sebou určitý cíl a cílovou motivaci, pracuje nyní proto, že se mu žádoucím stal vedlejší produkt, například mzda. Pozvolna přestává dělat z důvodu, že v dané práci vidí smysl života. Dělá například jen pro mzdu a přitom se neustále vzdaluje od prvotního cíle. Přestává být, kým chtěl podle prvotního rozhodnutí. Přesto ve své profesi dále funguje, ale jeho nadšení začíná pohasínat. Dochází k tomu, co se označuje termínem „odcizení“. Toto odcizení je pak předstupněm existenciálního vakuu neboli prázdnoty bytí. Základní motivace je neuspokojena. Místo smysluplných cílů nastupují zdánlivé. Tragédií je, že tyto náhražkové, zdánlivé cíle žízeň po životě neuhásí. To, co dělá život životem, proč stojí za to žít, to už není.

Třetí fází nazval A. Laengle „životem v popelu“, přitom naznačuje jeho tři charakteristiky: ztrátu úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů (vede k „zvěcnění“ sociálního světa u člověka postiženého burnout, na lidi se pak jedinec dívá jako na materiál, v chování četná necitlivost, disrespekt, cynismus, sarkasmus), ztrátu úcty k vlastnímu životu (přestává si vážit vlastního života, ztrácí cit a soucítění i sám se sebou). V této fázi si člověk ničeho

neváží. Nic pro něj nemá opravdovou hodnotu. O nic smysluplného mu nejde. Propadá do života beze smyslu.

Obojí uvedené členění názorně zachycuje postupný vývoj syndromu vyhoření. Začátek provází velké nadšení pro práci s vlastním pocitem smysluplnosti. Člověk jasně směřuje k cíli. Tyto ideály však člověk postupně ztrácí, až na konci vede tato ztráta k vnitřnímu rozkladu, z něhož jedinec nemusí najít cestu zpět a opouští zaměstnání. Jak asi prožívá člověk takovou bezvýchodnou situaci, si dovolím nastínit v další kapitole.

1.4.1 Prožívání samotného vyhoření

Prožívání vyhoření závisí na povaze daného jedince. Každý prožívá vyhoření svým specifickým způsobem v závislosti na jedinečnosti osobnosti.

Podle Jeklové (2006) bude mít někdo tendenci se stahovat do vlastního světa, nereagovat, bude se snažit nekontaktovat klienty ani spolupracovníky či rodinu a uzavírat se před okolím. Jiný bude postupně působit agresivně, bude napadat svou práci i ostatní, zpochybňovat její výsledky i smysluplnost, agresivitu bude užívat jako uvolňovací ventil pro sílící přetlak v sobě. Další bude mít tendenci svou práci bagatelizovat, její důležitost i výsledky pro něj nebudou mít hodnotu.

Dělí prožívání vyhoření do tří úrovní:

- Prožívání ve vztahu k sobě samému, které jedinec blížící se vyhoření prožívá sám v sobě (beznaděj, velkou únavu, pesimismus, úzkost, strach, emoční vyčerpání, ostrčení, ztráta motivace, nízké sebehodnocení, nedostatek tvořivosti i sebemenší problém jedince zatěžuje).
- Prožívání ve vztahu k ostatním. Ve vztahu k ostatním lidem je jiné prožívání, než tomu bylo dříve (lidé jedince obtěžují, jedná s nimi chladně, bez citové angažovanosti, ztrácí empatii, nezajímají ho druzí lidé, ani co si o něm myslí).
- Projevy vyhoření navenek se může projevovat nejrůznějšími způsoby: Snižuje se produktivita práce, současně se zvyšuje aktivita jedince, aby stav vyrovnal, bere si práci domů, pracuje přesčas, ale produktivita práce zůstává buď na stejném bodě nebo se dále snižuje, což zvyšuje prožívání frustrace z práce. Ztráta odvahy, fyzická únava, negativní postoj ke světu, podrážděnost, ztráta vnitřní energie, nespolehlivost, neobjektivnost, neschopnost řešit každodenní problémy.

1.5 Prevence syndromu vyhoření

Snazší a výhodnější pro nás je negativním důsledkům pracovního stresu či samotnému syndromu vyhoření předcházet, než je poté odstraňovat, či snažit se snížit negativní dopady syndromů vyhoření na naši osobnost a náš život.

Pokud je vyhoření důsledkem nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, je dle Kebzy (2003) možné tento nesoulad zmenšit jednak na straně jedince osvojením si strategií zvládnání stresu a základních postupů hodnocení stresujících situací.

Na straně zaměstnavatele pak změnou jeho organizace a kultury. Vzhledem k tomu, že se burn-out syndrom promítá do postojů a způsobů chování souvisejících s výkonem pracovní činnosti, jako je absence v zaměstnání, změny zaměstnání, snížené pracovní úsilí, snížená pracovní spokojenost atd., má i ekonomické důsledky. Je i v zájmu zaměstnavatele, aby se prevencí burnout syndromu zabýval. Proto je nyní v popředí zájmu organizací rozvoj programů zaměřených na osobní rozvoj, pracovní poradenství, výcvik v profesních dovednostech, týmovou spolupráci nebo zvýšení podílu pracovníků na řízení. Řada podniků v zahraničí investuje do kondičních programů, které prokazatelně snižují fyzický i psychický stres, a tím i náklady na nemocenské dávky a fluktuaci pracovníků. Opatření na straně organizace může spočívat třeba ve zvýšení účasti pracovníků na rozhodování, vytvoření sociálně citlivého prostředí. Pozitivním faktorem s ohledem na spokojenost se zaměstnáním je spokojenost s nadřízenými, spokojenost se spolupracovníky, spokojenost s postupem, spokojenost s finančním ohodnocením a jasný kariéerní řád. Na straně jedince je potřeba zvládnout základní pravidla, jak si zachovat zdraví a nepodléhat stresu.

Každý má právo bránit své zdraví, uchráníme-li své zdraví díky zvládnutí základů prevence, můžeme si ušetřit velké starosti. Níže uvádím několik pravidel, která nám mají pomoci chránit se před stresem (který může vést až k vyhoření).

Pravidla jak se můžeme vyhnout syndromu vyhoření uvádí Tošnerovi (2002, s.14):

„JAK SE VYHNOUT SYNDROMU VYHOŘENÍ?

- 1. Snižte příliš vysoké nároky.** *Kdo na sebe i druhé klade neustále příliš vysoké nároky, vystavuje se nebezpečí stresu. Přijměte skutečnost, že člověk je nedokonalý a chybující.*
- 2. Nepropadejte syndromu pomocníka.** *Vyhněte se nadměrné citlivosti k potřebám druhých lidí. Pohybuje se v rozmezí mezi soucítěním a emocionálním odstupem. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno. Čím více budete ostatním pomáhat, tím více budou bezmocní.*

3. **Naučte se říkat NE.** Nenechávejte se přetěžovat. Řekněte ne, pokud budete cítit, že je toho na vás nakládáno příliš. Myslete někdy také na sebe.
4. **Stanovte si priority.** Nemusíte být všude a vždy. Nevyplývejte svou energii na nesčetné aktivity. Soustřeďte se na činnosti, které si vyberte jako podstatné.
5. **Dobrý plán ušetří polovinu času.** Zacházejte rozumně se svým časem. Rozdělte si rovnoměrně práci. Větší úkoly si rozdělte na dílčí etapy, které budete schopni zvládnout. Snažte se vyhnout odkládání práce.
6. **Dělejte přestávky.** Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé.
7. **Vyjadřujte otevřeně své pocity.** Pokud se vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to tak, abyste sami necitlivě nezasáhli druhého.
8. **Hledejte emocionální podporu.** Sdělená bolest, poloviční bolest. Najděte si „vrbu“, důvěrníka, kterému můžete otevřeně vylíčit svoje problémy.
9. **Hledejte věcnou podporou.** Všechny problémy nemůžete vyřešit sami. Není nutné lámat si se vším hlavu sám. Pohovořte si s kolegyněmi a kolegy, požádejte je o radu a o návrhy na řešení.
10. **Vyvarujte se negativního myšlení.** Jakmile zabřednete do hloubání a sebelítosti, řekněte si „stop“. Položte si otázku: „Co je na mně dobrého?“ Radujte se z toho, co umíte a dokážete. Užívejte také pozitivních stránek života. Vychutnávejte všechno, co podle vás má v životě nějakou hodnotu.
11. **Předcházejte komunikačním problémům.** Práci si dobře připravte, sdělte spolupracovníkům i klientům hned na začátku svá očekávání a cíle. Vyhýbejte se ukvapeným rozhodnutím, planým slibům, i výhrůžkám.
12. **V kritických okamžicích zachovejte rozvahu.** V konfliktní situaci se nenechávejte svést prvním negativním pocitem k impulsivnímu jednání. Uvědomte si svůj manévrovací prostor a přiměřené způsoby řešení konfliktu. Konfliktní situaci můžete vyřešit paradoxní reakcí, nebo humorem.
13. **Následná konstruktivní analýza.** Projděte si zpětně kritické situace. Analyzujte svoje chování, navrhněte alternativy řešení. Zapojte do rozboru kolegyně a kolegy.
14. **Doplňujte energii.** Vaše práce není pupek světa. Vyrovnávejte pracovní zátěž potřebnou mírou odpočinku. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře a které vás naplňují. Osvojte si relaxační techniky.

- 15. Vyhledávejte věcné výzvy.** *Bud'te otevřeni novým zkušenostem, dále se učte a vzdělávejte. Rozšiřování obzoru a repertoáru komunikačních technik zlepšuje schopnost zvládat stres.*
- 16. Využívejte nabídek pomoci.** *Jestliže máte pocit že v kritických situacích nereagujete dobře, měli byste se snažit změnit své chování. Přihlaste se do vhodného výcviku, zorganizujte mezi kolegyněmi a kolegy diskusní skupiny, požadujte na nadřazených supervizi vaší práce.*
- 17. Zajímejte se o své zdraví.** *Berte vážně varovné signály vašeho těla. Zmírněte pracovní nasazení, dopřávejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte, udělejte si radost.“*

Mimo např. preventivní dodržování pravidel je dle Kebzy (2003) nezanedbatelný vliv sociální opory. Sociální opora má hlavní zdroje v rodině, u svých spolupracovníků, mimo práci u přátel a dobrých známých, v rámci trávení volného času, realizaci zájmů, koníčků, atd. Nedostatek sociální opory koreluje pozitivně s burn-out syndromem. Zdá se, že největší význam má v této souvislosti opora poskytovaná stejně postavenými spolupracovníky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 POPIS VÝZKUMÉHO PROJEKTU

I díky tomu, že sám vykonávám náročné povolání manažera, které je velmi rizikové, pokud jde o syndrom vyhoření, stanovil jsem si jako cíl svého výzkumu prováděného v rámci bakalářské práce zjistit úroveň výskytu syndromu vyhoření u manažerů (viz charakteristika výzkumného vzorku) a pátrání po projevech, příčinách a řešení syndromu vyhoření u vybraných respondentů s nejvyšší zjištěnou úrovní stanovenou dotazníkem zaměřeným na syndrom vyhoření.

2.1 Výzkumný problém

Nedílnou součástí manažera, jako člověka zodpovědného za vedení společností, lidí, projektů apod., je komunikace s lidmi na mnoha úrovních. Řízení realizace těchto projektů se bez komunikace s klienty nebo - v závislosti na typu organizace – s nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky na stejné úrovni či z jiného oddělení zkrátka neobejde. Právě nepřetržitá komunikace s lidmi (nejen v rámci této profese), jejíž náročnost podtrhují právě výše uvedené nároky, je živnou půdou pro syndrom vyhoření. Vysoké pracovní nároky (myšleno i další vzdělávání) musí manažeři skloubit s rodinným životem a najít si přitom čas na regeneraci, případně zájmovou činnost. Není divu, že díky takovému náročnému životnímu tempu se syndrom vyhoření na takových pozicích snadno šíří. Velmi mě proto zajímá, zda a do jaké míry se syndrom vyhoření rozšířil mezi manažery z mého okolí (v ČR). A jak se u jedinců v rizikových fázích (3-5 stádium) syndrom vyhoření projevuje, jaké byly příčiny vzniku a jakou vhodnou sekundární prevencí uplatňují.

2.2 Cíle výzkumu

Ve svém smíšeném výzkumu si vytyčuji čtyři výzkumné cíle. Splnění prvního výzkumného cíle je nutným předpokladem pro další práci. Logicky seřazené výzkumné cíle jsou tyto:

1. Zjistit úroveň vyhoření u manažerů.
2. Zjistit projevy syndromu vyhoření u manažerů s nejvyšší úrovní burn-out.
3. Zjistit příčiny vzniku syndromu vyhoření u manažerů v rizikové oblasti vyhoření.
4. Zjistit, jakou sekundární prevenci uplatňují manažeři „s nejvyšším skóre“.

2.3 Výzkumné otázky

1. Jaká je úroveň syndromu vyhoření u manažerů?
2. Jak se vyhoření u manažerů projevuje?
3. Jaké byly příčiny vzniku syndromu vyhoření u manažerů?
4. Jakou uplatňují manažeři sekundární prevenci?

2.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků. Jeho funkce jsou typické úlohy, které manažeři řeší v procesu své řídicí práce. Plnění jeho poslání je nejlépe zajištěno vzájemným souladem těchto funkcí. V odborných publikacích se nejčastěji používá členění funkcí: Plánování, organizování, motivace a vedení lidí (dle úrovně manažera), kontrola a komunikace (komunikace je základní a nevyhnutelná manažerská činnost, tvoří asi 85% objemu veškeré aktivity manažera). (Soška, 2002)

Právě u profesí, kde je bezpodmínečně nutný častý mezilidský kontakt se vyhoření objevuje nejčastěji.

Manažerem mám na mysli člověka s velkou zodpovědností v rozhodování, který má zodpovědnost za realizaci projektů, či zajišťování zakázek v rámci určité organizace, nebo má přímou zodpovědnost za chod celé firmy. Výzkumný vzorek obsahuje jak manažery se zodpovědností za projekty zodpovídající se vedení, tak manažery celých firem se zodpovědností za jejich chod. Konkrétně jsem dotazník předložil manažerům do firem: Müpro CZ, s.r.o., T KLUB - KULTURNÍ AGENTURA, p.o.; ZMF Medical, s.r.o.; Kojenecké a dětské centrum, zařízení pro děti, vyžadující okamžitou pomoc, p.o.; Ortika a.s.; ATAX Tech, s r.o. a Hervis sport a móda s.r.o.

2.5 Použité výzkumné metody

Na realizaci smíšeného kvalitativně-quantitativního výzkumu jsem zvolil metodu dotazníku a metodu kvalitativního rozhovoru.

Dotazník (viz příloha č. 1), kterým budu zjišťovat úroveň vyhoření u respondentů, obsahuje 25 otázek. Každá otázka je bodována podle četnosti výskytu (1 - 5 bodů, maximum 125). Dotazníkové šetření bylo provedeno v období 22. 3. 2010 – 2. 4. 2010, kdy bylo rozesláno 25 dotazníků. Dotazník vyplnilo 14 ochotných manažerů, kteří byli informováni o významu a účelu tohoto výzkumu.

Vyhodnocení pak bude v 5 oblastech: 1. Výborné, 2. Dobré, uspokojivé, 3. Špatná norma s nutnou prevencí, 4. Vyhořívání, 5. Vyhoření. (Polák, 2006)

Dotazníky byly anonymní, aby zabránily pocitu nepříjemného vyzvídání a odpovědi byly upřímnější. Ke každému dotazníku byly zjištěny pouze základní sociologické údaje, jako věk, pohlaví a délka aktuálního pracovního poměru. Dotazník uplatním na výzkumnou otázku č. 1.

Pro navazující výzkum volím metodu kvalitativního rozhovoru, který uplatním na výzkumné otázky č. 2, č. 3 a č. 4. K výzkumným otázkám č. 2 - č. 4 uplatním v rámci kvalitativního rozhovoru kritéria vycházející z dotazníku (uplatněného na otázku č. 1). Konkrétně zde použiji obsah otázek, které dotyčným dopadly nejhůře. Při své práci jsem se souhlasem dotazovaných použil diktafon (doslovné znění rozhovorů viz příloha č. 2).

Ochotni přistoupit na kvalitativní rozhovor byli dva ze čtyř oslovených manažerů s „nejvyšším skóre“ v dotazníkovém šetření.

První je Tomáš, je mu 26 let, na manažerské pozici působí druhým rokem. V dotazníku získal 77 bodů, což je již vyhořívání. V rámci své pozice vede tým lidí a za výsledky je přímo zodpovědný nejvyššímu vedení firmy.

Druhým zúčastněným tohoto rozhovoru je Alex, který má 28 let a pracuje na nižší manažerské pozici, kde má zodpovědnost za realizaci projektů. V dotazníkovém šetření získal 65 bodů, což ho řadí do oblasti – špatná norma s nutnou prevencí.

3 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této kapitole vyhodnocuji metody dotazníkového šetření uplatněného na výzkumnou otázku č. 1 a následného kvalitativního rozhovoru, který jsem uplatnil na výzkumné otázky č. 2 – č. 4 (viz popis výzkumného projektu). Pořadí výzkumných cílů koresponduje s pořadím výzkumných otázek, to znamená, že na první výzkumný cíl odpovídám výzkumnou otázkou č. 1 atd.

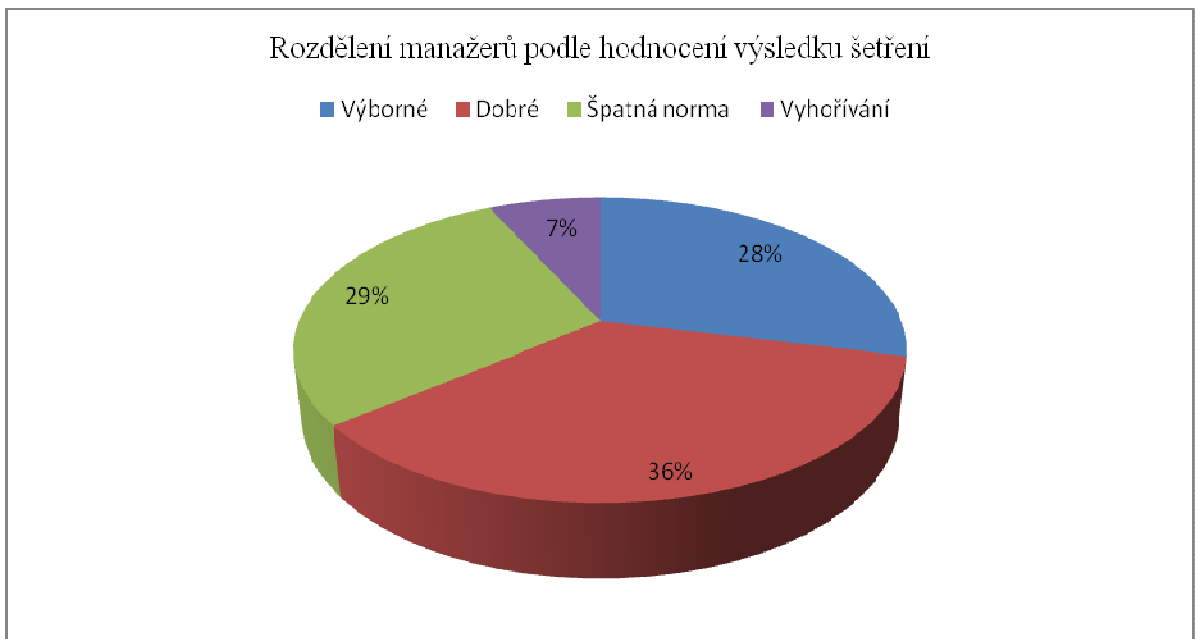
3.1 Výzkumná otázka č. 1: Jaká je úroveň syndromu vyhoření u manažerů?

Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je prezentováno v níže uvedené přehledné tabulce, z které je patrné, že se 64,3 % (1. – 2. oblast) respondentů vážněji se syndromem vyhoření nepotýká. Zbýlých 35,7% (3. - 5. oblast) respondentů se nachází v rizikové oblasti syndromu vyhoření.

Tabulka č. 1: Výsledky dotazníkového šetření

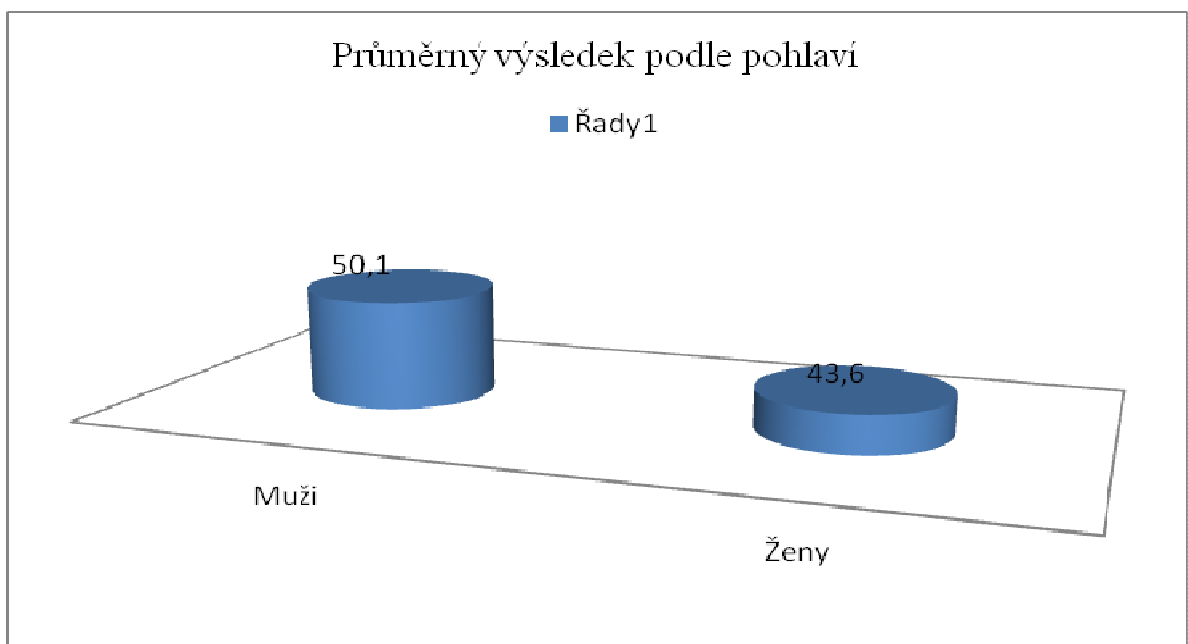
Body	Hodnocení	Počet	% podíl
Méně, jak 39	1. Výborné	4	28,6
39 - 50	2. Dobré, uspokojivé	5	35,7
51 - 75	3. Špatná norma s nutnou prevencí	4	28,6
76 - 100	4. Vyhořívání	1	7,1
Více, jak 100	5. Vyhoření	0	0
Celkový průměr		47,8	
Minimum a maximum		30 - 77	

Obrázek č. 3: Rozdělení manažerů podle hodnocení výsledku šetření



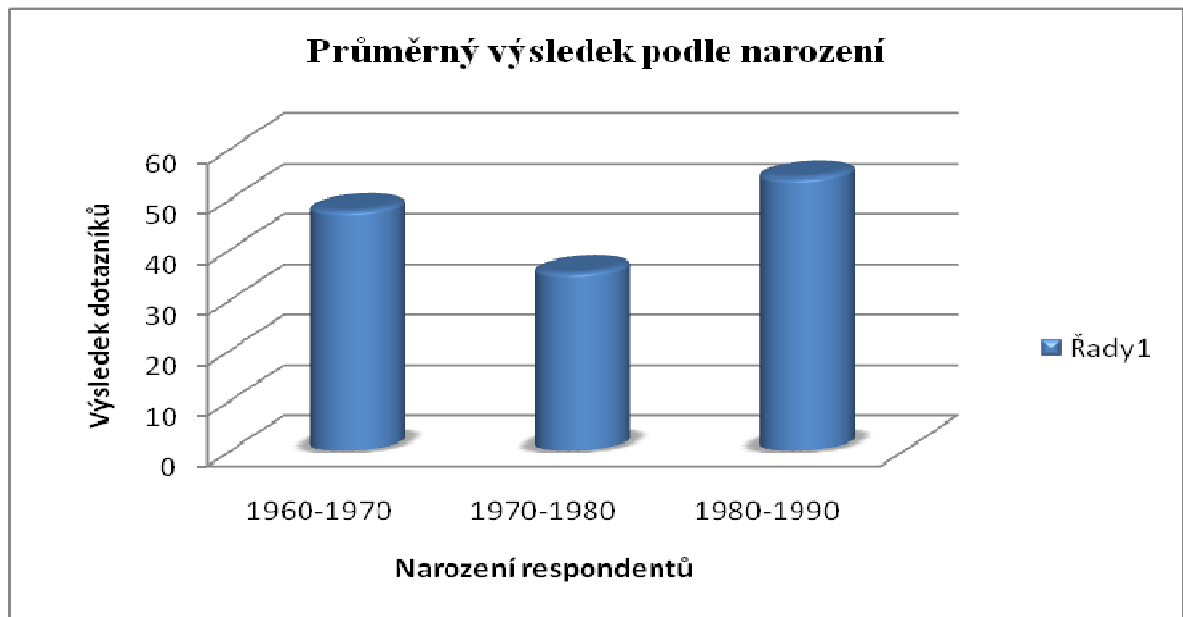
Výše uvedený graf procentuálně rozděluje respondenty do jednotlivých oblastí syndromu vyhoření na základě výsledku dotazníkového šetření.

Obrázek č. 4: Průměrný výsledek šetření podle pohlaví



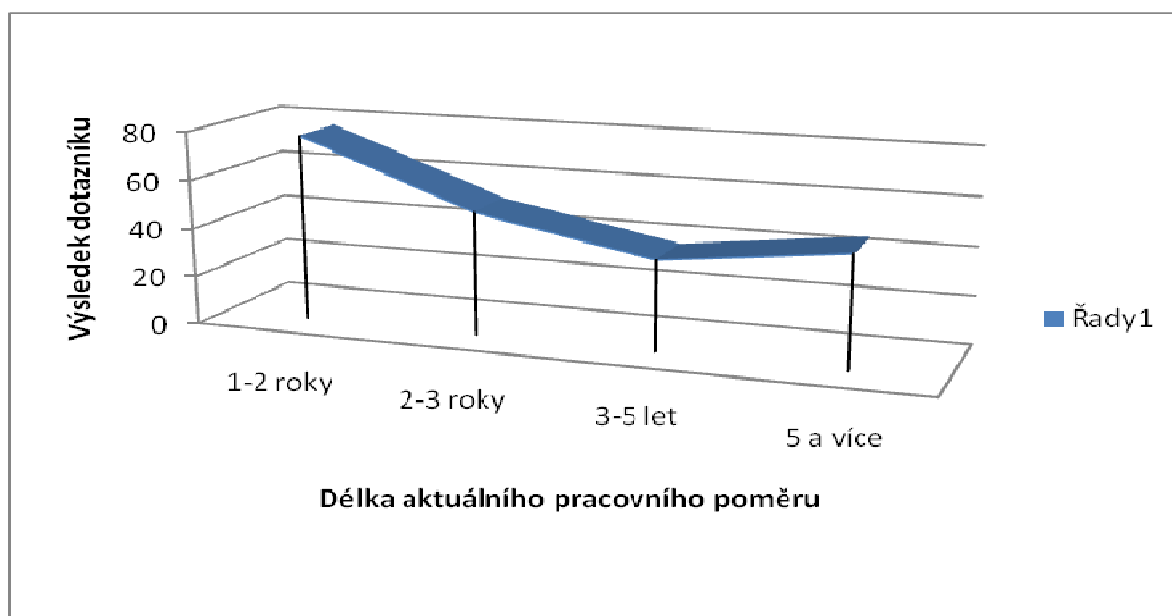
Z tohoto grafu, který rozděluje respondenty podle pohlaví je patrné, že lépe dopadly ženy, které mají o 6,5 bodu nižší průměrnou úroveň syndromu vyhoření, než muži.

Obrázek č. 5: Průměrné výsledky dotazníků tříděné podle narození respondentů



Na tomto grafu jsou znárodněny průměrné výsledky podle narození respondentů, nejhůře dopadli narození roku 1980 – 1990, kteří mají s 54,2 body nejvyšší průměrnou úroveň syndromu vyhoření, ročníky 1960 – 1970 mají v průměru 47,6 bodů, nejnižší úroveň 35,3 bodů vyšla u narozených 1970 – 1980.

Obrázek č. 6: Průměrné výsledky dotazníků v souvislosti s délkou aktuálního pracovního poměru



Tento graf sleduje průměrnou úroveň syndromu vyhoření v závislosti na délce aktuálního pracovního poměru. Je patrné, že respondenti zaměstnaní 1 – 2 roky (77 bodů) mají tuto průměrnou úroveň nejvyšší, dále zaměstnaní 2 – 3 roky (50,6 bodů), 5 a více let (45,6 bodů) a nejnižší průměrnou úroveň dosáhli respondenti zaměstnaní 3 – 5 let (37 bodů).

Tabulka č. 2: Otázky s nejhorším průměrným výsledkem

Pořadí	Průměr	
1.	2. Jsem nespokojen(a) se svou prací.	2,50
2.	24. Moje pracovní pocity zasahují do mého soukromého života.	2,43
3.	25. Práce se mi zdá bezúčelná.	2,36
4.	22. Není toho moc, na co se ve své práci mohu těšit.	2,29
5.	15. Práce mě nudí.	2,21
6.	4. Jsem zapomnětlivý(á).	2,21
7.	1. Jsem unavený(á), i když mám dostatek spánku.	2,21
8.	14. Nemohu se soustředit na práci tak jako dříve.	2,15

3.2 Výzkumná otázka č. 2: Jak se vyhoření u manažerů projevuje?

Uvědomují si manažeři nacházející se v rizikové oblasti syndromu vyhoření tuto skutečnost? A jak se u těchto manažerů vyhoření projevuje v běžném i pracovním životě? Na tyto otázky nám již částečně dal odpověď dotazník (viz tabulka č. 2), kvalitativním rozhovorem chci získat podrobnější, konkrétnější výpovědi, které se budu snažit v této kapitole vyhodnotit, nakolik odpovídají teorii projevů syndromu vyhoření.

Z rozhovorů je patrné, že si oba zúčastnění uvědomují skutečnost, že se snížila úroveň jejich pracovního nadšení, míra jejich spokojenosti se svou prací a tuší, že je něco v nepořádku.

„Ted' už opravdu nastala situace, kdy spokojený nejsem...“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 4)

V rámci manažerské rolí dotazovaných je provázejí určité problémy v komunikaci, dokonce určitá tendence vyhýbat se lidem. Komunikace v rámci společnosti i s klientem se stala vyčerpávající záležitostí, sociální vztahy na pracovišti, případně s klientem jsou velice slabé - dá se říci účelové, kdy je z rozhovoru č. 2 patrné, že klient představuje pouze určitý zisk a není vnímán jako lidská bytost se svými specifiky, ale spíše jako řadová jednotka. Z rozhovoru není patrné žádné potěšení z mezilidského kontaktu, kontakt se jeví, jako spíše jako nutnost, která je mnohdy bezúčelná a zbytečná.

„... Dělá mi problémy s nimi komunikovat v práci a nedovedu si představit, že bych s nimi trávil volný čas.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 8).

„...to mnohdy abych je prosil, když něco potřebuju. Když to s vypětím sil celou tu zakázku zajistíte, tak stejně se nedočkáte žádného vděku. A vzhledem k vysoké konkurenci se jako mi hodně stává, že ani po dobré službě klientovi si na mě už nevzpomněli a to fakt potom vyčerpává se někomu pořád vnucovat.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 2)

„... když se tohle točí neustále dokolečka nějaký tři roky v kuse pořád s těma samýma lidma, kteří jsou neponaučitelní, tak jako mě opravdu nenapadá na co se těšit...“ (příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 5)

Práce se stává velice vyčerpávající, v rámci práce mají dotazovaní tendenci dělat jen to nejnnutnější, pracovní činnost není spojována s potěšením, a stává se v první řadě pouze ná-

mezdnu záležitostí. Pracovní činnost provází pocit, že toto dlouhodobé namáhavé pracovní úsilí není stejně efektivní a stojí příliš námahy v poměru s vynaloženým úsilím.

„Opravdu, dá se říct, že teď do práce chodím s donucením a hodně mě to vyčerpává. Někdy sleduju každou hodinu, abych byl doma. Bohužel už jsem vyčerpал všechny možnosti, jak by se to dalo zlepšit, jsem prostě trochu ve slepé uličce.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 13).

„...Bohužel tato práce vyžaduje stále novou a novou iniciativu a někdy mi připadá, že už mi prostě síly docházejí. A trošku si myslím, že je to i o psychice, protože ... - řekněme že z veškeré mojí činnosti je tak čtyřicet procent úspěchu a zdá se mi, že to čím dál beru hůř prostě ty prohry.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 3)

Pracovní pocity zasahují těmto manažerům do osobního života. Jejich osobní život je spjatý s pracovním do určitého stereotypu. Z rozhovoru také vyplývá snížená schopnost regenerace a relaxace ve volném čase. Negativní pocity v kombinaci s určitým duševním vyčerpáním výrazně ovlivňují osobní život těchto manažerů. Projevují se sklony upřednostňovat pasivní zábavu (např. sledování televize, před aktivní).

„Díky té mé práci mi připadne, že jsem hodně zestárl. ... Teďkom přijdu z práce domů a většinou zapnu televizi.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 17)

„Neumím se nějak odreagovat, a mít vlastně takovou náladu, abych mohl patričně užívat víkendy a pořádně si odpočinout.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 18)

„To je docela špatný, protože mi připadne, že se přes víkend nadechuju, abych nabral dostatek kyslíku a ponořil se v pondělí zase pod vodu a vydržel to pod vodou do pátku. Fakt z toho už nemám moc dobrý pocit.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 6)

Manažerům v rizikové oblasti syndromu vyhoření se v jednotlivých úrovních projevují příznaky, které jasně prokazují tuto skutečnost. Příznaky vyhoření u manažerů se projevují hlavně na psychické úrovni a úrovni sociálních vztahů. Na fyzické úrovni je patrná určitá únava z práce.

Žádná pracovní pozice není ideální, ani pozice manažerská, kterou nemůžeme zvládnout bez určitých osobnostních předpokladů. V každé práci musíme umět dělat kompromisy, pokud však začne sílit pocit nespokojenosti, naše práce nám začne připadat zbytečná a naše motivace strádat, je zcela na místě pokusit se nalézt příčiny, proč tomu tak je.

3.3 Výzkumná otázka č. 3: Jaké byly příčiny vzniku syndromu vyhoření u manažerů?

Jaké příčiny způsobují, že se manažeři dostanou do rizikové oblasti syndromu vyhoření? Pomocí kvalitativního rozhovoru se prokázalo, že pro dotazované je společné počáteční vysoké pracovní nasazení a nadšení. Měli určitou vizi, se kterou do zaměstnání nastupovali a která se v obou případech nerealizovala podle jejich představ. Tahle skutečnost se sama o sobě nedá považovat za jednu z příčin vzniku syndromu vyhoření, platí však, že čím je počáteční nadšení větší, tím větší riziko vyhoření hrozí. (Nadšení je první fází tohoto procesu)

V prvním případě (rozhovor č. 1) sehrála roli potřeba něco dokázat, dotazovaný měl představu, jak zvýšit efektivitu společnosti, jak společnost modernizovat a lépe se s ní prosadit. Manažerskou pozici viděl vzhledem ke svému věku jako velkou výzvu, nechybělo mu nadšení a chuť na seberealizaci v rámci pracovního postu.

„...ze začátku jsem byl plný nadšení, chtěl jsem tu firmu trošku zmodernizovat, jelikož mi připadly určité věci zastaralé, ale čas ukázal, že není všechno tak jednoduchý, jak se zdálo na začátku.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 4)

„...bylo období, kdy se dařilo ... hlavně ze začátku. Chtěl jsem kolegům dokázat, že i když jsem mladý, můžu té firmě něco dát. Ale atmosféra se od toho propouštění ještě zhoršila. Na začátku jsem měl určitou vizi, která měla podle mých představ vyhovovat firmě na sto procent. Chtěl jsem se jí držet, ale pak jsem musel dělat ústupky. Bohužel těch ústupků bylo tolik ..., mé představy o vedení a fungování firmy se neztotožňovaly s názory podřízených, pak těch ústupků muselo být daleko víc.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 10)

V druhém případě bylo podobné počáteční nasazení, velké množství vydané energie do pracovní činnosti, na úkor soukromého života. Nesehrála zde roli potřeba něco dokázat pro společnost, spíše investovat do vlastní budoucnosti a zajistit si pohodlné živobytí. Dotazovaný tušil, že úroveň počátečního pracovního nasazení nelze dlouhodobě udržet.

„Ze začátku teda určitě ne, protože to pro mě bylo něco nového, nastupoval jsem do práce a docela jsem tomu obětoval i na úkor soukromého života. A trochu jsem počítal s tím, že když do toho ze začátku vložím tolik energie, tak se to rozběhne, a pak vlastně – už mě to nebude stát tolik sil...“ (příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 3)

Dále vyšlo najevo, že nefungují zdravé vztahy v rámci společnosti. První dotazovaný si přes svůj nízký věk nedovedl vybudovat potřebný respekt u svých dříve narozených podřízených, což je základní předpoklad pro další činnost ve vedení. Druhý (rozhovor č. 2) těžce nese skutečnost, že jsou v jeho zaměstnání velice chladné personální vztahy.

„Taky narážím na to, že hraje roli i věk, jsou tam vlastně obchodní zástupci, kteří mají kolem pětáctyřiceti roků a dá se říct, že mi nevěří a podvědomě mě berou jako málo zkušeného.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 5)

„Vlastně hlavně obchodní zástupci mi dělali - dá se říct - trošku naschvály, v určitých chvílích mě nebrali vážně ..., já jsem chtěl, aby prošli různým školením, aby se dále vzdělávali, oni uváděli, že se zúčastní školení, ale nakonec tam stejně nebyli....“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 7)

„Pochopte! Mě opravdu nenapadá, na co bych se měl v tuto chvíli do práce těšit, protože bohužel nějaké vztahy kolegiální tam moc vřelé nejsou...“ (příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 4)

Další příčinou, která souvisí se skutečností, že se oba manažeři nacházejí v rizikové oblasti vyhoření, je vztah s vedením. Ať už vedení, které připustí obcházení dotyčného jeho podřízenými, tak vedení, které klade na podřízené manažery požadavky, které místo aby napomáhaly, tak znesnadňující pracovní činnost a nepřinášejí potřebný efekt. Tyto skutečnosti se mohou stát výrazným stresem. A pokud se nenalezne na základě konstruktivní dohody východisko a tento stav se změní na dlouhodobý jev, není se čemu divit, že manažerovi v podobné situaci hrozí vyhoření.

„...majitel firmy se zná s řadou mých podřízených osobně, a když jsem mu navrhoval určité změny, hlavně rozvoje a plánu, tak mi připadlo, že se rozhodoval spíš podle mých podřízených.“ (příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 11)

„...Tak představte si, že máte nejvyšší vedení, který má na Vás nějaký požadavky, ale ty požadavky se mnohdy nezakládají na žádných praktických zkušenostech. Ty požadavky jsou mnohdy úplně nesmyslné...“ (příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 4)

Manažerský post se napříč zaměřením (od sociální sféry, až po obchodní) vyznačuje zodpovědností za dosahování cílů, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Pro výkon takto zodpovědné funkce musí být dotyčný vybaven odpovídajícími schopnostmi, dovednostmi i zkušenostmi. Musí umět racionálně zhodnotit své možnosti, zda je schopen

dlouhodobě odolávat vysokým nárokům, které jsou s touto profesí spjaty. Pokud jsou vztahy na pracovišti problematické, tak o to důležitější sehrává roli sociální zázemí, rodina. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že pracovní problémy jsou vnímány daleko intenzivněji a snadněji se přenášejí do soukromého života, když se člověk nemá doma na koho obrátit, komu svěřit, či přímo postěžovat.

U zmiňovaných spočívá tedy příčina vzniku burn-out v kombinaci různých skutečností, jako původní vysoké pracovní nasazení a nadšení, příslušnost k profesi, která obsahuje profesionální práci s lidmi. Setkávání se určitými problémy, které nejdou lehce překonat. Slabá sociální opora v práci. Místy neprofesionální jednání vedení s nedostatkem podpory. Málo zkušeností dotyčných, určitá nezralost k výkonu manažerské činnosti.

3.4 Výzkumná otázka č. 4: Jakou uplatňují manažeři sekundární prevenci?

Poslední výzkumnou otázkou jsem věnoval sekundární prevenci. Co dělají dotyční manažeři pro své zdraví? V rozhovoru jsem na tuto výzkumnou otázku nekladl takový důraz, jako na předchozí otázky, které jsou svou problematikou obsáhlejší. I z tohoto důvodu jsem si pro tuto kapitolu dovolil připravit podkapitolu věnující se samotnému zotavení ze syndromu vyhoření.

Znovu v této práci podotýkám, že výhodnější je pro nás včasná prevence primární, než se potom složitě zotavovat.

Z rozhovoru vyplynulo, že sekundární prevence je u tázaných uplatňovaná minimálně. První dotazovaný vidí ve společenské zábavě spíš přítěž, kdy převládají obavy, že by si s kamarády stejně neměl co říci. Ke sportu má jistý vztah, ale nemá potřebnou energii, aby se mu v současnosti věnoval.

„...Takže trochu narážím, že vrstevníci jsou akčnější, umí užívat života a já na zábavu nemám čas. Spíš jsem se snažil sportovat. Teď už mám ale problém se donutit. Dřív jsem jezdil hodně na kolo, převážně silniční cyklistika...“

(příloha č. 2, rozhovor č. 1, otázka č. 17)

Druhý tázaný bere společenskou zábavu pozitivně, má ji ale pevně spjatou s alkoholem, což není nejhodnější způsob nabírání sil. O sportu se nezmiňuje, volný čas se snaží trávit hlavně s přítelkyní.

„No, tak určitě přítelkyně, nebo spíš rodina. Ale je to těžký, protože mi v poslední době i přítelkyně předhazuje, že jsem protivný. Jinak se známýma na pivo, je pravda že když se sejdou dobří lidi, tak člověk zapomene na starosti, ...“

(příloha č. 2, rozhovor č. 2, otázka č. 7)

Je pravdou, že před výzkumem dotazovaní sice věděli, že nějaký syndrom vyhoření existuje, zdaleka o něm však neměli hlubší vědomosti. Věřím, že skutečnosti, se kterými se v průběhu tohoto výzkumu seznámili, napomohou k důraznější sekundární prevenci a celkovému zlepšení kondice dotazovaných.

3.4.1 Zotavení se z vyhoření

Pokud jsou příznaky syndromu vyhoření u zasaženého člověka hodně vážné, že si už sám neumí pomoci, je potřebná pomoc někoho druhého.

Podle Kebzy (2003) se v Evropských podmínkách vytvořily dvě psychoterapeutické školy vytvářející vhodné zázemí pro terapii burn-out syndromu. První z nich je daseinsanalýza, která se snaží pomoci nalézt pacientovi cestu k pochopení jeho existence. Důraz se klade na jedinečnost a neopakovatelnost individuality pacienta. Cílem je pochopení a naplnění vlastní existence, ovládnutí umění být sám sebou. Role terapeuta je modifikována na konzultanta, udávajícího doporučení, ne však příkazy ani pokyny. Další školou navazující na existenciální východiska je logoterapie, která usiluje o nalezení vlastního životního smyslu klienta v souladu s jeho životem a osobností. Postupuje se cestou objevování nových hodnot a jejich přejímání pacientem, psychoterapeut pomáhá pacientovi nalézat nové důvody proč žít. Logoterapie si klade za cíl pomoci pacientovi nalézt řešení v situacích existenciální frustrace. Pro osoby ve finálním stadiu burnout syndromu může být tato pomoc velmi podstatná, neboť jejich svět se právě zhroutil a život přestal dávat smysl.

Můžou se uplatnit jiné postupy (např. behaviorální, nebo kognitivně behaviorální) – v rámci psychoterapie burn-out, budou ale zaměřeny spíše na dílčí problémy než na samotnou podstatu problému.

Jednou z nejdůležitějších pomocí při vyhoření je zmiňovaná sociální opora v našem okolí, díky které si člověk uvědomuje, že na problémy není sám, že má někoho, kdo jej vyslechne, podpoří atd. Velice důležitý ozdravný prvek je také odpočinek, pohyb a relaxace.

V rámci společnosti můžou velice pomoci různé kondiční programy. Nebo pravidelná korekce profesionálního chování v rámci procesu zvaného supervize.

ZÁVĚR

V úvodu bakalářské práce jsem si stanovil cíl zmapovat úroveň syndromu vyhoření u manažerů a u manažerů v rizikové oblasti burn-out syndromu zjistit jeho projevy a příčiny, také ověřit míru jejich sekundární prevence. Na manažery jsem se zaměřil i vzhledem mé praxi v tomto oboru a určitým vazbám k některým společnostem, kde jsem na manažerské posty dotazníky rozdával. I přes relativně nízkou návratnost dotazníku (56%) se domnívám, že nebyť těchto vazeb, bude návratnost dotazníku ještě nižší. Nízkou návratnost dotazníků přičítám jak časové vytíženosti manažerů, tak osobním otázkám v dotazníku.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že se relativně vysoký podíl respondentů nachází v rizikové oblasti syndromu vyhoření (35,7%). Z hlediska pohlaví měli příznivější výsledky ženy, z hlediska délky aktuálního pracovního poměru dopadli nejlépe respondenti zaměstnaní tři až pět let a z hlediska narození mají nejspokojivější výsledky ročníky 1970 – 1980.

Následné kvalitativní rozhovory prokázaly typické příznaky syndromu vyhoření, jako je nechuť do práce, nebo vyhýbaní se komunikaci, pokud není nezbytně nutná. Příznaky se u dotazovaných projevovaly hlavně v psychické rovině a na úrovni sociálních vztahů. U dotazovaných dále vyšlo najevo, že příčiny burn-out syndromu spočívají ve vysoké úrovni pracovního nasazení, nadšení pro určitou vizi při nástupu do zaměstnání, která se manažerům v praxi nenaplnila. Dále sehrála při vzniku vyhoření roli velice slabá sociální opora v práci na většině úrovní a troufám si říci relativně nízký věk dotazovaných a chybějící životní zkušenosti. A k poslední výzkumné otázce nutno závěrem dodat, že sekundární prevenci mají pak manažeři minimální. Možnostem samotnému zotavení z určité fáze byla pak věnována poslední kapitola.

Na základě vyhodnocení výzkumu mohu doporučit, aby se manažeři (a nejen manažeři) snažili chránit si alespoň částečně své zdraví primární prevencí, protože zotavovat se až z vyhoření je daleko složitější. Aby se snažili racionálně zhodnotit své možnosti vzhledem ke svým schopnostem a dovednostem. Aby se nepodléhali přehnanému počátečnímu pracovnímu nadšení a ideálům, ale snažili se o určitý racionální nadhled. A dále doporučuji nezanedbávat sociální vztahy a naopak snažit se rozvíjet dobré vztahy na pracovišti (samozřejmě i mimo pracoviště) a v rodině.

Provádění výzkumu i práce na teoretické části, které předcházelo intenzivní studium odborné literatury, mě přes časovou náročnost velice těšilo. Vybral jsem si téma, které se týká nebo může týkat nejen mě, ale prakticky všech. Proto se mohu o své poznatky z této práce podělit s kýmkoli. A budu velice rád, pokud si díky této práci i někdo další rozšíří obzory týkající se problematiky syndromu vyhoření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

POTTTEROVÁ, B. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. Rozšířené a doplněné vydání, Praha: SZÚ, 2003. ISBN 978-80-7367-299-7

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3.

TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J. *Burn-Out syndrom*. Syndrom vyhoření. Pracovní sešit pro účastníky kurzů. Praha: Hestia, 2002. URL:<<http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc>>

JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

RUSH, M. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8

KALWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 2007. ISBN 2-11194.136

CLAUDIUS, H, GUSTAV, K. *Antistresový program pro učitele*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6.

MILOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-121-6.

Elektronické zdroje:

POLÁK, M. *Jak se (ne)dělá reforma*. [cit. 22.3.2010]. URL: <www.Česká škola.cz>

PETERKOVÁ, M. *Syndrom vyhoření*. [cit. 26.3.2010].

URL:< <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>>

SOŠKA, O. *Charakteristika pojmu manager a management*. 2002 [cit. 12.3.2010].
URL:<<http://www.vysokeskoly.cz/soska/public/management.pdf>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Nevyrovnaná životní situace (Křivohlavý, 1998, s.78)	18
Obrázek č. 2: 3 fáze průběhu burnout podle A. Laengle (Křivohlavý, 1998, s. 65).	21
Obrázek č. 3 Rozdělení manažerů podle hodnocení výsledku šetření	32
Obrázek č. 4: Průměrný výsledek šetření podle pohlaví.....	32
Obrázek č. 5: Průměrné výsledky dotazníků tříděné podle narození respondentů	33
Obrázek č. 6: Průměrné výsledky dotazníků v souvisl. s délkou pracovního poměru.....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Výsledky dotazníkového šetření	31
Tabulka č. 2: Otázky s nejhorším průměrným výsledkem.....	34

SEZNAM PŘÍLOH

1. Příloha č. 1 – dotazník na úroveň syndromu vyhoření (Potterová, 1997)
2. Příloha č. 2 – doslovné přepisy výzkumných rozhovorů (rozhovor č. 1, č. 2)

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK NA ÚROVEŇ SYNDROMU VYHOŘENÍ (POTTEROVÁ, 1997)

Dotazník zaměřený na syndrom vyhoření (Potterová, 1997)

Zakroužkujte prosím Vaši volbu:

1- zřídka 2- občas ano 3- tak napůl 4- často ano 5- vždy

- | | |
|---|-----------|
| 1. Jsem unavený(á), i když mám dostatek spánku. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Jsem nespokojen(a) se svou prací. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Cítím se smutný(á) bez jasného důvodu. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Jsem zapomnětlivý(á). | 1 2 3 4 5 |
| 5. Snadno se rozčílím a utruhuji se na lidi. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Vyhýbám se lidem v práci i soukromí. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Mám potíže se spaním, protože mám starosti v práci. | 1 2 3 4 5 |
| 8. Jsem více nemocný(á) než dříve. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Můj přístup k práci se dá nazvat: Proč se namáhat? | 1 2 3 4 5 |
| 10. Dostávám se do konfliktů. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Moje výkony v práci nejsou nejlepší. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Piji alkohol a beru léky, abych se cítil(a) lépe. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Hovořit s lidmi mne vyčerpává. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Nemohu se soustředit na práci tak jako dříve. | 1 2 3 4 5 |
| 15. Práce mě nudí. | 1 2 3 4 5 |
| 16. Pilně pracuji, ale nemám úspěch. | 1 2 3 4 5 |
| 17. Cítím se znechucen(a) ze své práce. | 1 2 3 4 5 |
| 18. Nerad(a) chodím do práce. | 1 2 3 4 5 |
| 19. Společenská zábava mě unavuje. | 1 2 3 4 5 |
| 20. Sexuální život nestojí za vynaložené úsilí. | 1 2 3 4 5 |
| 21. Většinou se ve svém volném čase dívám na televizi | 1 2 3 4 5 |
| 22. Není toho moc, na co se ve své práci mohu těšit. | 1 2 3 4 5 |
| 23. Práce mi dělá starosti i v době volna. | 1 2 3 4 5 |
| 24. Moje pracovní pocity zasahují do mého soukromého života | 1 2 3 4 5 |
| 25. Práce se mi zdá bezúčelná. | 1 2 3 4 5 |

PŘÍLOHA Č. 2: DOSLOVNÉ PŘEPISY VÝZKUMNÝCH ROZHOVORŮ (ROZHOVOR Č. 1, Č. 2)

Rozhovor č. 1

Tomáš (26 let)

1. Dobrý den, co mi řeknete o své práci?

Působím v zavedené firmě, která se zabývá výrobou a distribucí. Vznikla těsně po revoluci...

2. Já myslel spíše k pracovnímu prostředí a náplni, jestli mohu?

U nás je to trošku specifické, tudíž mám zodpovědnost a dohlížím na svěřený úsek, jako vedoucí oddělení. Dohlížím hlavně na obchodní zástupce, kteří jsou rozmístění po celé české a slovenské republice, dále mám zodpovědnost za oddělení, které napomáhá obchodním zástupcům.

3. A v čem tkví hlavní Vaše zodpovědnost?

Hlavní zodpovědnost je za prodej, dohled nad kvalitou výrobků, prostě výsledky celého oddělení. Když nedosáhnu potřebných výsledků je všechno špatně, pak je zas na mě abych to vyhodnotil, popřípadě i vyvodil důsledky.

4. Z dotazníkového šetření vyplývá, že s prací nejste spokojený, je tomu tak?

Teď už opravdu nastala situace, kdy spokojený nejsem, na rozdíl ... - ze začátku jsem byl plný nadšení, chtěl jsem tu firmu trošku zmodernizovat, jelikož mi připadly určité věci zastaralé, ale čas ukázal, že není všechno tak jednoduchý, jak se zdálo na začátku.

5. To znamená, že se Vám nepodařilo prosadit změny?

Tam to je trošku specifické, firma působí na trhu šestnáctým rokem, já jsem v téhle firmě ... za nedlouho to bude druhý rok a je tam vlastně hodně zaměstnanců, kteří jsou tam od začátku a nechtěj se učit novým věcem. Je těžké je k tomu donutit. Taky narážím na to, že hraje roli i věk, jsou tam vlastně obchodní zástupci, kteří mají kolem pětáctyřiceti roků a dá se říct, že mi nevěří a podvědomě mě berou, jako málo zkušenýho. Ze začátku mi připadlo, že to šlo dobře, vzápětí se to ale nějak vymklo a bylo to hodně špatný, vyřešil jsem to radikálně a to, že jsem například v obchodním oddělení vyměnil jednoho obchodního zástupce.

6. To asi není příjemné propouštět někoho?

To určitě ne, zvláště když ten člověk tam byl opravdu od začátku, ale dělal mi hned od mého nástupu velké problémy, tudíž jsem to musel řešit. Zdálo se mi, že to mělo potřebný efekt, ale pak se to obrátilo proti mně.

7. V jakém smyslu se to obrátilo proti Vám?

Vlastně hlavně obchodní zástupci mi dělali - dá se říct trošku naschvály, v určitých chvílích mě nebrali vážně ..., já jsem chtěl, aby prošli různým školením, aby se dále vzdělávali, oni uváděli, že se zúčastní školení, ale nakonec tam stejně nebyli....

8. To je nemilé, tady v dotazníku uvádíte, že se v zásadě snažíte vyhýbat lidem, jak se dá s takovou „vyhlídkou“ vést oddělení?

Dá se říct, že je to pro mě někdy lepší z toho důvodu, že ... ne že bych byl přísný nadřízený, ale snažím se dodržovat odstup, protože kdybychom mívali i volný čas společný, určitě by to nepříznivě ovlivnilo mou práci, takže si rači držím odstup. Dělá mi problémy s nimi komunikovat v práci a nedovedu si představit, že bych s nimi trávil volný čas.

9. Takže přímo v práci se lidem nevyhýbáte, v rámci pracovního dne?

S odstupem času jsem si našel pár lidí v oddělení, kterým ..., dá se říct důvěřuju, vzkazuju po nich, ať předají potřebné ostatním kolegům v oddělení.

10. A kdy asi tenhle stav nastal?

Těžko říct, bylo období, kdy se dařilo ... hlavně ze začátku. Chtěl jsem kolegům dokázat, že i-když jsem mladý, můžu té firmě něco dát. Ale atmosféra se od toho propouštění ještě zhoršila. Na začátku jsem měl určitou vizi, která měla podle mých představ vyhovovat firmě na sto procent. Chtěl jsem se jí držet, ale pak jsem musel dělat ústupky. Bohužel těch ústupků bylo tolik, mé představy o vedení a fungování firmy se neztotožňovaly s názory podřízených, pak těch ústupků muselo být daleko víc.

11. A přenáší se Vám práce do soukromého života?

To bohužel ano..... Vlastně, majitel firmy se zná s řadou mých podřízených osobně, a když jsem mu navrhoval určité změny, hlavně rozvoje a plánu, tak mi připadlo, že se rozhodoval spíš podle mých podřízených.

12. Tyhle vztahy Vašich podřízených s Vašimi nadřízenými vidíte, jako problém?

Přesně tak, jsou tam hlavně rodinné vazby i přátelské docela silné. Tudíž když jsem chtěl určité – podle mého – hrubé porušení řešit snížením platu, díky těmhle vazbám to zůstalo stejně na normálu.

13. A jak to vidíte do budoucna s tímto pracovním místem?

Opravdu, dá se říct, že teď do práce chodím s donucením a hodně mě to vyčerpává. Někdy sleduju každou hodinu, abych byl doma. Bohužel už jsem vyčerpал všechny možnosti, jak by se to dalo zlepšit, jsem prostě trochu ve slepé uličce.

14. Tak zase je dobré, že si to uvědomujete a máte s tím možnost

To ano, je ale důležité z toho vyjít ven. Dosáhnout nějakého kompromisu se zaměstnancema pomalu ale nejsem schopen, takže nevím.

15. To znamená, že jste uvažoval o změně práce?

V tuhle chvíli opravdu jsem o tom nepřemýšlel, jako že bych odešel ze dne na den. Ale tyhle úvahy sílí. Ale těch konkurenčních firem, co působí v tomhle oboru moc není, takže nevím, jaký bych volil jiný obor.

16. Takže Vaše nespokojenost spočívá hlavně v tom lidském faktoru?

To asi jo, možná by mi víc vyhovovalo být někde mimo kancelář a hlavní dění, být na cestách.

17. Můžu se prosím Vás ještě zeptat, jakým způsobem trávíte volný čas?

Díky té mé práci mi připadne, že jsem hodně zestárl. Takže trochu narážím, že vrstevníci jsou akčnější, umí užívat života a já na zábavu nemám čas. Spíš jsem se snažil sportovat. Teď už mám ale problém se donutit. Dřív jsem jezdil hodně na kolo, převážně silniční cyklistika. Teď kom přijdu z práce domů a většinou zapnu televizi.

18. Takže trochu stereotyp?

Neumím se nějak odreagovat, a mít vlastně takovou náladu, abych mohl patřičně užívat víkendy a pořádně si odpočinout.

19. Dobře, tak já Vám moc děkuji za vyčerpávající odpovědi.

Rozhovor č. 2

Alex (28 let)

1. Dobrý den, můžu se zeptat na Vaší práci?

Dobrý den, tak moje práce spočívá hlavně v tom, že zajišťuju zakázky. Mám zodpovědnost za dodržování termínů a komunikaci s druhými oddělení, hlavně zadat práci technickému oddělení, zadat práci expedici, a hlavně převážná část je komunikace se samotným klientem.

2. Jestli Vám to nebude vadit, opřel bych se v otázkách i o dotazník, ze kterého vyplývá, že je ta komunikace docela vyčerpávající?

Tak představte si, že potřebujete něco po expedici ... to mnohdy abych je prosil, když něco potřebuju. Když to s vypětím sil celou tu zakázku zajistíte, tak stejně se nedočkáte žádného vděku. A vzhledem k vysoké konkurenci se jako mi hodně stává, že ani po dobré službě klientovi si na mě už nevzpomněli a to fakt potom vyčerpává se někomu pořád vnucovat.

3. Takhle Vám to připadlo od začátku pracovního poměru?

Ze začátku teda určitě ne, protože to pro mě bylo něco nového, nastupoval jsem do práce a docela jsem tomu obětoval i na úkor soukromého života. A trochu jsem počítal s tím, že když do toho ze začátku vložím tolik energie, tak se to rozběhne, a pak vlastně – už mě to nebude stát tolik sil. Bohužel tato práce vyžaduje stále novou a novou iniciativu a někdy mi připadá, že už mi prostě síly docházejí. A trochu si myslím, že je to i o psychice, protože ... - řekněme že z veškeré mojí činnosti je tak čtyřicet procent úspěchu a zdá se mi, že to čím dál beru hůř prostě ty prohry.

4. I to je ten důvod, proč Vám připadne práce bezúčelná, jak uvádíte v dotazníku?

Počkejte, dejte mi chvíličku ..., no tak když nad tím přemýšlím, je to jedno s druhým. Tak představte si, že máte nejvyšší vedení, který má na Vás nějaký požadavky, ale ty požadavky se mnohdy nezakládají na žádných praktických zkušenostech. Ty požadavky jsou mnohdy úplně nesmyslné, ale protože je to nejvyšší vedení, tak je těžké si nějak prosadit svoje. Protože nemůžu říct panu nejvyššímu, že tomu nerozumí prostě. Takže se hodně často stává, že aby tyto požadavky byly nějakým způsobem naplněny, tak se děje takový trochu alibismus, jako dám příklad – že hraju, že daný úkol realizuju, ale přitom si to mu-

sím zhodnotit po svém. Je to taková trošku schizofrenie mi připadá. A tohle je faktor, s kterým se taky docela těžko potýkám.

5. Nejhůře Vám jste v dotazníku ohodnotil, že se už nemáte v práci na co těšit, je to hlavně z těch důvodů, které jste popsal?

Pochopte! Mě opravdu nenapadá, na co bych se měl v tuto chvíli do práce těšit, protože bohužel nějaké vztahy kolegiální tam moc vřelé nejsou, každý si víceméně jede sám za sebe, je to spíš, že si každý hájí to svoje. No a co se týče klientů, jsou to vztahy založeny hlavně na penězích a samozřejmě ta zodpovědnost, aby byl projekt nějakým způsobem uhrazen, ta spočívá taky na mě. A opravdu, jako když se tohle točí neustále dokolečka nějaký tři roky v kuse pořád s těma samýma lidma, kteří jsou neponaučitelní, tak jako mě opravdu nenapadá na co se těšit. Možná jsem zatvrzelej, třeba ještě na něco přijdu.

6. V dotazníku jste dále uvedl, že Vám pracovní pocity zasahují do soukromí ...

To je docela špatný, protože mi připadne, že se přes víkend nadechuju, abych nabral dostatek kyslíku a ponořil se v pondělí zase pod vodu a vydržel to pod vodou do pátku. Fakt z toho už nemám moc dobrý pocit a je pro mě těžké zhodnotit jestli jsem ve špatném podniku, nebo jsem ten špatný já. Nějak mám tendenci o práci pořád přemýšlet, ale připadá mi, že jsem stejně na nic nepřišel. Zkrátka, když i při intimčů s přítelkyní se Vám do hlavy vkrádají myšlenky, které se týkají práce – není to o.k.

7. A máte nějaký osvědčený způsob, jak přijít na nové myšlenky?

No, tak určitě přítelkyně, nebo spíš rodina. Ale je to těžký, protože mi v poslední době i přítelkyně předhazuje, že jsem protivný. Jinak se známýma na pivo, je pravda že když se sejdou dobří lidi, tak člověk zapomene na starosti, ale to pak zase nemusí dopadnout nejlíp, když se pak ráno probudíte.