

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 předivo vzájemných vztahů. Pro tuto vzájemnou odkázanost jednoho na druhého je třeba určité ohleduplnosti. I tento ohled na druhé patří k definici člověka.

SOCIÁLNÍ SKUPINA

Termín „sociální“ v nadpisu této kapitoly je odvozen z latinského „socius“ – doslova „druh“, ten druhý, případně až „přítel“ – 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 (social 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 „sít“ (net) je nám znám z jiné oblasti, nežli je psychologie. O síti hovoříme např. v cirkuse či varietě, 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 provazolezci určitou možnost záchrany či opory v případě nehody, nouze, těžkosti 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 dostávat (dostat), ale i to, čím do života této malé skupiny musí přispívat (přispět). Máme-li tuto druhou stránku věci na mysli (sociální aktivitu jednotlivce), pak hovoříme o tvorbě dobrých vzájemných vztahů, o sociální komunikaci a sociální interakci, o podpůrných rolích a účasti na skupinovém životě i o osobních příspěvcích jednotlivce (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 váží sociální opory a vytvářejí kolem sebe podpůrnou sociální síť přátelských vztahů. Čím více se určitému člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků syndromu burnout je u něho možno zjistit.“

Termín „sociální opora“ (social support) definuje jeden z předních amerických profesorů psychiatrie (Gerald Caplan, který studiu této funkce v lidském soužití věnoval značnou část svého života), jako

„trvajících mezilidských 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 podporává 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 uzdravy 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 přítomnost u nich na jedné straně stupeň rozvinutí psychického vyhoření, pomocí metody MB. Na druhé straně v rozhovorech s nimi a pomocí dotazníku SSQ (Social 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 vážili. Přitom se ukázalo, že míra vážení si sociální opory je přímo úměrná intenzitě rozvíjení příznaků psychického vyhoření. To znamená, že lidé si účinné sociální opory vážili 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 postrádali.

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, elektro-techniků 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 vážili 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 vážit, 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:

1. 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 radyby 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 součástí „umění naslouchat“. Jak se ukazuje, je tato po-

třeba „naslouchajícího ucha“ živa 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, přáteli přítel a přítelkyně, psychologové, 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 i 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 zkoušeli 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 příležitosti 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 hroutí 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 váží hodnot, kterých si i my vážíme a v tomto směru jsou nám blízcí. Lidé důvěryhodní, na které je spolehnoutí. Jejich postřeh, jejich poznatky a zkušenosti, které jsou ochotni nám sdělit, mají pro nás někdy cenu zlata.

8. Dělbá 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 dělbou 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 prosociální postoj 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 sociálním 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 různou 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 zjištné 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 označkovali 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 (mnoho 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 neseťkávají.
4. Mimopracovní zájmy lidí pracujících v dané organizaci, podniku, úřadě 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 zláštnou 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). Takovýmito 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 dvojitým 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 význam 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 burnout naznačily řadu důležitých charakteristik jednání vedoucích pracovníků s podřízenými, které mohou – je-li jich využito – působit preventivně s ohledem na burnout:

- Kladně, tj. proti burnout působícím faktorem se ukazuje být ten vztah vedoucího k podřízeným, kdy styk mezi nimi je pravidelný a ne jen 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,
- když vedoucí mluví s podřízenými nejen o ryze technických věcech, ale když s nimi hovoří zaslíbeně i o věcech ekonomických a podnikové filozofii (cílech, záměrech a smyslu existence podniku),
- 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 projevování 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). Uvedme 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 o mně celou pravdu a nezkrsluje 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, nervozní, nespůj 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 s ním 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 tyto 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 takovéhoto 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 tito autoři obsírnou 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 a jevům 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 bylo, a bylo to 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, neměnné a neohebné tvrdosti. Je to právě tato rigidita, která odrazuje, bere nadšení a snižuje pracovní motivaci. Flexibilita by se měla projevit již při rozmisťování pracovníků. 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 vyposlechnuto, a to tak, aby míra spokojenosti podřízených byla co nejvyšší.

- 5. Kompletizace.** Ukazuje se, že člověk je do značné míry nespokojen, když dělá jen „díleč“ 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 přerůznou formu. Na jedné straně může jít o zřízení zvláštní místnosti, kam by se příslušný pracovník či pracovnice 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 zanesse tyto údaje do příslušných papírů. Podařilo se tak zabránit do určité míry tzv. *administrativní únavě*. Příslušný vedoucí zdůvodnil toto opatření slovy: „Váš čas, pane doktore, je dražší, nežli čas písařky“.

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“.

Obohacení 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 míry 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 obohacení 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 PRACOVNÍŠTĚ

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, promýšlení

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 prvé řadě tzv. oslňující 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 prostory 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 tepelné pohodě. Ta závisí na tzv. suché a vlhké teplotě, tepelném 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 vyřídit mezi sebou to, co si potřebovali říci, a po zbytek dne měl každý klid a pokoj. Nebyl nikým ze spolupracovníků rušen.