

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra praktické teologie

Bakalářská práce

**SUPERVIZE JAKO PREVENCE SYNDROMU
VYHOŘENÍ**

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová

Autor práce: Lenka Šplíchalová

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Forma studia: Prezenční

Ročník: 3.

2008

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

18. června 2008

.....

Lenka Šplíchalová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové
za odborné vedení a poskytování rad při zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD	5
1 SYNDROM VYHOŘENÍ	7
1.1 Vymezení pojmu	7
1.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření	9
1.2.1 Příčiny na úrovni organizace	9
1.2.2 Příčiny na úrovni jedince	11
1.3 Projevy syndromu vyhoření	12
1.3.1 Tělesné příznaky	13
1.3.2 Psychické příznaky	14
1.3.3 Sociální vztahy	15
1.4 Fáze syndromu vyhoření	16
1.5 Rizikové skupiny	18
1.6 Prevence syndromu vyhoření	20
1.6.1 Možnosti prevence v oblasti individuální	20
1.6.2 Možnosti prevence na úrovni zaměstnavatele	21
1.7 Terapie	22
2 SUPERVIZE	23
2.1 Vymezení pojmu supervize	23
2.2 Cíle supervize	24
2.3 Funkce supervize	26
2.4 Formy supervize	27
2.5 Kdo je supervizor	28
3 SUPERVIZE JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	30
3.1 Možnosti supervize v jednotlivých fázích syndromu vyhoření	30
3.1.1 Fáze nadšení	30
3.1.2 Fáze stagnace a frustrace	31
3.1.3 Fáze apatie	33
3.1.4 Fáze rozvinutého syndromu vyhoření	34
3.2 Organizační kultura jako podmínka úspěšného zavádění supervize	34
ZÁVĚR	36
Seznam použitých zdrojů	38
Seznam příloh	41
Přílohy	42
Abstrakt	49
Abstract	50

Úvod

Syndrom vyhoření je v současné době obecně známým pojmem. Vzhledem k tomu, že je dnešní doba charakteristická rostoucím životním tempem, objevuje se tento problém u stále většího počtu lidí. K tomu, abychom se mohli syndromu vyhoření vyhnout, nebo mu předcházet, je důležité jej lépe poznat, porozumět jeho symptomům a vědět, jaké možnosti existují k jeho prevenci.

Mnoho lidí vstupuje do zaměstnání s velkým očekáváním a ideály. Postupem času dochází ke střetu s realitou a začínají si uvědomovat, že práce není taková jako na počátku, že je spíše vyčerpává než naplňuje. V důsledku toho se může projevit stav, který nazýváme burn-out, nebo-li syndrom vyhoření. K tomu, aby se syndrom vyhoření nerozvinul, nám může posloužit metoda zvaná supervize. Supervize je typ kvalifikované pomoci, která slouží k podpoře pracovníka a pomáhá mu zvládat zátěž, která souvisí s náročností pomáhajících profesí. Právě v těchto profesích jsou na pracovníka kladené velmi vysoké nároky. Musí se vyrovnávat s problémy jiných lidí, protože kontakt s nimi je podstatou jejich práce.

Cílem této práce je zjistit, jakým způsobem pomáhá supervize předcházet syndromu vyhoření.

Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitola je věnována syndromu vyhoření. Jsou zde popsány příčiny, které vedou ke vzniku tohoto jevu, průběh, charakteristika jednotlivých symptomů a možnosti prevence jak na úrovni zaměstnavatele, tak i na úrovni jednotlivce. Zařazena je i podkapitola, která se věnuje rizikovým skupinám, u nichž je vysoká pravděpodobnost vyhoření. Ve druhé kapitole se zabývám supervizí. Kromě vymezení pojmu zde popisují funkce a druhy supervize. Dále představuji supervizora, jako odborného pracovníka, který má v procesu supervize nezastupitelnou roli. V rámci třetí kapitoly jsem se pokusila hledat odpovědi na otázky, jak supervize pomáhá řešit změny v profesionálním chování člověka, které můžeme pozorovat v jednotlivých fázích syndromu vyhoření. V přílohách jsou uvedeny dotazníky ke zjištění syndromu vyhoření, které jsou využívány odborníky.

K základní literatuře, ze které jsem čerpala patří knihy od českých autorů Marty Jeklové a Evy Reitmayerové, Daniela Heczka, Jara Křivohlavého, Vladimíra Kebzy a Ivy Šolcové, Tamary a Jiřího Tošnerových, Oldřicha Matouška a zahraničních autorů Petera Hawkinse a Robina Shoheta. V práci jsem využívala i cizojazyčnou literaturu od autorů Nanda Belardiho a Christiny Böckelmann.

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

1.1 Vymezení pojmu

K pochopení syndromu vyhoření (burn-out syndrome) nám pomáhá jeho název. Anglické sloveso „to burn” znamená v překladu hořet, ve spojení „burn out” pak vyhořet, vyhasnout.¹ Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí svůj původní entuziasmus a svou motivaci. Tento stav ochromuje nebo znemožňuje pokračování v dosavadní práci, dochází ke ztrátě profesionálního zájmu a činnostnosti, vytrácí se důvěra v druhé.²

Původní význam vyhoření (burn-out) se používal pro označení alkoholiků, pro které je alkohol na prvním místě a o nic jiného se nezajímají. Později se tento pojem rozšířil i pro oblast drogových závislostí, kde narkomani ztráceli zájem o cokoli jiného a zajímali se pouze o to, jak získají drogu. Postupně pronikal do dalších oblastí. Přenesl se i na workholiky, kteří uznávají jen svou práci a nic jiného pro ně nemá smysl. Neschopnost slevit může pracovníka po čase dovést právě k syndromu vyhoření.³

Poprvé byl tento pojem popsán v roce 1974 americkým psychologem Herbertem J. Freudenbergerem v knize *Burnout: The Cost of High Achievement*, kde jej definuje následovně: „Burn-out je stav vyplenění všech energických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy).”⁴

Největší zájem o tuto problematiku přišel na přelomu 70. a 80. let a tak se během třiceti let, kdy byl syndrom vyhoření zkoumán, objevila řada pojetí a vymezení tohoto problému.⁵

¹ Srov. KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 3.

² Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 7.

³ Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 46.

⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 47.

⁵ Srov. KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*, s. 7.

Agnes Pines a Elliot Aronson v této době definují burnout jako „stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně náročné“.⁶

Podle Edelwicha a Richelsona je „burnout proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů, k vyplenění celého nitra tím, že se člověk nadměrně a intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání“.⁷

Dvojice Maslach a Jackson se shodují s oběma výše uvedenými pojetími a k jejich tvrzení přidávají poznatek, že k vyhoření dochází tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se lidé věnují potřebným lidem.⁸

V literatuře můžeme najít různá vymezení tohoto pojmu, všechna však mají několik společných znaků:

- přítomnost negativních emocionálních příznaků jako například deprese, vyčerpání, únava
- syndrom vyhoření se vyskytuje většinou u profesí, jejichž podstatu tvoří práce s lidmi
- syndrom vyhoření je způsobený dlouhotrvajícím pracovním stresem
- tvoří ho řada symptomů v oblasti psychické, tělesné a sociální
- syndrom vyhoření se vyskytuje u jinak psychicky zdravých lidí, nesusouví nijak s psychickou patologií⁹

⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 49.

⁷ Tamtéž.

⁸ Tamtéž.

⁹ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 7.

1.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

K syndromu vyhoření vede vždy několik příčin. Jednoznačně nelze říci, co ho konkrétně způsobuje, ale určitá kombinace těchto příčin může mít v životě devastující účinek.¹⁰ Dochází k narušení psychické rovnováhy, které se projevuje změnou prožívání, uvažování i chování. „Vyhoření není výsledkem izolovaných traumatických zážitků, ale objevuje se jako plíživé psychické vyčerpání, jako dlouhodobé působení stresujících podnětů.“¹¹

1.2.1 Příčiny na úrovni organizace

Jednou z hlavních příčin vzniku syndromu vyhoření jsou podmínky pracoviště. Podle Matouška je vyhoření „soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků v důsledku nezvládnutého pracovního stresu“.¹² Rizikovými pracovišti, která vedou ke vzniku syndromu vyhoření se stávají taková pracoviště:

- která nevěnují pozornost potřebám personálu,
- kde noví členové nejsou zacvičeni zkušeným personálem,
- kde neexistují plány osobního rozvoje,
- kde chybí supervize,
- kde vládne soupeřivost,
- kde pracovní podmínky neumožňují zaměstnancům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností,
- kde chybí respekt a úcta k lidem,
- kde jsou časté konflikty
- kde je nedostatek příležitosti k odpočinku,
- kde je zatížení pracovníka větší, než jeho možnosti,
- se silnou byrokracií.¹³

¹⁰ Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 8.

¹¹ TOŠNER, J.; TOŠNEROVÁ, T. *Burn-out syndrom-Syndrom vyhoření*, s. 4.

¹² MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 57.

¹³ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 57.

Pracovní prostředí má své specifické faktory, které napomáhají vzniku syndromu vyhoření. Mezi takové faktory bychom mohli zařadit vysoké nároky kladené na pracovníka. Vysoké, až nadměrné požadavky na výkon představují zátěž nejen fyzickou, ale i psychickou. Každá pracovní zátěž by měla být realistická a přizpůsobená individuálním možnostem pracovníků.¹⁴

Špatná organizace práce je dalším ztěžujícím faktorem. Na pracovišti, kde nejsou jasně stanovené úkoly a zaměstnanci přesně neví, co se od nich očekává, může postupem času docházet ke konfliktům. Převládá nepřátelská atmosféra a vzniká tak stresující prostředí, které přispívá k propuknutí burn-out. „Burn-out syndrom bývá charakterizován jako prolongovaná reakce na chronické interpersonální stresory v zaměstnání.”¹⁵ Pracovními stresory může být např. nedostatek komunikace, upevňování pocitů viny v případě neúspěchů a popření potencionálních problémů, očekávání, že pracovníci budou pravidelně pracovat přesčas, nebo si brát práci domů, nudná, monotónní práce, nejistota a obavy o práci, negativní vztahy na pracovišti, nedostatek podpory ze strany zaměstnavatele.¹⁶ Mezi stresory můžeme také zahrnout vysoké nároky na kvalitu, odpovědnost a nasazení pracovníka.

Fyzikální vlastnosti pracoviště hrají také určitou roli při vzniku stresu a vyhoření. Hluk, světlo, tepelná pohoda a klid jsou faktory, které ovlivňují kvalitu práce, duševní a tělesný stav pracujícího. U člověka, který pracuje v prostředí, kde je vystaven příliš velkému hluku, dochází k poruchám spánku, pocitům únavy, nervozitě a především ke zhoršování pracovního výkonu. Světlo a podmínky vidění se často podílejí na růstu zátěže. Příliš vysoká, nebo naopak příliš nízká intenzita osvětlení způsobuje únavu a bolesti hlavy. Přejechy mezi osvětlenými a méně osvětlenými místy také patří mezi nepříznivě působící světelné podmínky na pracovišti. Stejně jako hluk nebo světlo, tak i tepelné podmínky mají vliv na to, jak se při práci cítíme.¹⁷

¹⁴ Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 30.

¹⁵ KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 9.

¹⁶ Srov. HAYES, N. Pracovní stres. In *Aplikovaná psychologie*, s. 182.

¹⁷ Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 33.

1.2.2 Příčiny na úrovni jedince

Nejčastějším faktorem, který napomáhá rozvoji burn-out je vysoké očekávání, se kterým pracovník vstupuje do nového zaměstnání. Na začátku má každý nové cíle a představy, které jsou často nerealistické. Zpočátku je práce smysluplná a zábavná. Po určité době však dochází ke konfrontaci s realitou. Dochází ke ztrátě ideálů a cíle, které si pracovník stanovil, jsou nedosažitelné. To je příčinou toho, že člověk ztrácí důvěru ve své schopnosti a práci již nepovažuje za naplňující jako na počátku. Úkoly se pro něj stávají nezvladatelné, hromadí se a představují jen další zátěž. Burn-out se stává důsledkem nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou.¹⁸

Workholismus bychom mohli zařadit k dalším faktorům, které způsobují vznik syndromu vyhoření. Jak už jsem zmínila výše, workholici jsou lidé, kteří jsou závislí na své práci. Tito lidé chtějí všechnu práci dělat sami, protože mají velkou potřebu být uznáváni. Neustále chtějí sobě, nebo někomu jinému něco dokazovat. Většina takto výkonných lidí si neuvědomuje hranice svých možností.¹⁹ Mají pocit, že všechno zvládnou a nic je nemůže zastavit. Nepřetržitě se pouštějí do další a další práce. energii, kterou při ní vydávají, nemají kde načerpat, protože odpočinek pro ně nepřichází v úvahu.

V souvislosti s výskytem syndromu psychického vyhoření je důležité uspokojení potřeby smysluplnosti života a potřeby společenského uznání. Potřeba smysluplnosti života (tzn. smysluplnost vlastní činnosti, práce, žití atd.) je označována jako tzv. potřeba existenciální. Lidé, kteří cítí, že jejich práce a život přestávají dávat smysl, upadají do stavu psychického vyhoření. Potřebu společenského uznání lze označit jako potřebu respektu. Každý člověk potřebuje kladnou odezvu druhých lidí. Jinými slovy potřebuje zažít to, že si ho lidé váží a mají k němu respekt.²⁰

¹⁸ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 101.

¹⁹ Srov. RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*, s. 22.

²⁰ Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 28-29.

Osobnostní a povahové rysy (angažovanost, nízká asertivita, perfekcionismus, soutěživost a cílevědomost) podstatnou měrou přispívají k syndromu vyhoření. Příliš angažovaní lidé pracují v řadě projektů. Dostanou-li se do stádia, že svoji práci nezvládají, upadají do depresí a po čase dojde i k vyhoření. Pro perfekcionisty jsou přijatelné pouze stoprocentní výkony. S tím, co dělají, nejsou nikdy spokojeni, a proto jejich úsilí směřuje především k odstraňování nedokonalostí. Výsledkem je sebekritika, kterou tito lidé trpí. Soutěživí lidé musí za každou cenu vyhrávat. Velmi neradi se vzdávají a přiznávají porážku. Ve snaze dosáhnout úspěchu přepínají své síly a tím se vystavují riziku vyhoření. Cílevědomí lidé jdou nekompromisně za svými cíli. K jejich uskutečnění vynakládají veškerou energii i za cenu fyzického a emocionálního vyčerpání.²¹

Špatný tělesný stav je důsledkem, ale i faktorem podmiňujícím vznik syndromu burn-out. Vysoce výkonní jedinci často překračují hranice svých fyzických možností. Pokud nepřetržitě zanedbávají své tělesné potřeby, jsou mnohem zranitelnější po stránce emocionální a duševní. Dobré tělesné zdraví je předpokladem k tomu, abychom se cítili dobře jak v oblasti duševní, tak i v oblasti emocionální.²²

1.3 Projevy syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je závažný problém, který je oficiálně uvedený v Mezinárodní klasifikaci nemocí. Ta přiřazuje syndromu vyhoření kód ICD 10, kategorie Z 73.0. s názvem Problémy spojené s obtížemi v uspořádání života.²³

Syndrom vyhoření má celou škálu symptomů. Především dochází k celkové změně chování člověka. Projevy syndromu vyhoření provázejí nejen jednotlivce samého, ale ovlivňují i kvalitu jeho práce. Příznaky vyhoření se

²¹ Srov. RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*, s. 36-37.

²² Tamtéž, s. 28.

²³ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 22.

mohou velmi rychle projevit od nástupu do zaměstnání v intervalu od několika týdnů až měsíců.²⁴

Jelikož se syndrom vyhoření projevuje velmi výrazným způsobem, není obtížné tento stav identifikovat a diagnostikovat jej. Burn-out syndrom můžeme diagnostikovat několika způsoby. Jednak pozorováním symptomů, které se u člověka začnou projevovat nebo pomocí speciálních psychologických metod (viz příloha I, II a III).²⁵

Syndrom vyhoření se projevuje různými symptomy podle toho, které oblasti života se týkají. Jednotlivé projevy můžeme pozorovat ve třech oblastech života: v tělesné oblasti, psychické oblasti a v oblasti sociálních vztahů.

1.3.1 Tělesné příznaky

Velká únava, chronický pocit vyčerpání, ztráta energie, nepochopitelná ospalost, nebo naopak nespavost jsou typické tělesné znaky syndromu vyhoření. Člověk cítí extrémní únavu, do všeho se musí nutit a má pocit, jako by všechny jeho síly byly vyčerpány.²⁶ Člověk, který trpí syndromem vyhoření je také náchylnější k různým nemocem. Vyčerpání a depresivní nálady oslabují organismus a tím snižují jeho obranyschopnost. Častěji trpí nachlazením, které se hůře a déle léčí. Objevují se opakované bolesti hlavy, jejichž intenzita je čím dál větší. Dochází k pocitům nevolnosti a bolesti celého těla.²⁷

Vyhoření se velmi často projevuje srdečními nebo žaludečními potížemi. Pálení na hrudi, bolesti u srdce, poruchy srdečního rytmu, nechutenství, změna stravovacích návyků, rychlý úbytek či naopak nárůst tělesné hmotnosti jsou příznaky, které doprovázejí vyhoření. Mohou se objevovat poruchy spánku, přecitlivělé a neadekvátní reakce.²⁸

²⁴ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 56.

²⁵ Srov. KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 17.

²⁶ Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 9.

²⁷ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 22.

²⁸ Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 9.

Protože chybí motivace a organismus je vyčerpaný, dochází k celkovému snížení výkonnosti v každé oblasti života. Snižuje se schopnost soustředit se, rozhodovat se, myslet a vyskytují se poruchy koordinace. To způsobuje, že člověk v práci podává malé výkony i když vynaloží velkou energii.²⁹

Velmi často se stává, že lidé hledají řešení v užívání psychofarmak, alkoholu, drogách a jiných psychoaktivních látkách. Tyto metody však nemají dlouhodobý účinek a přinášejí zvýšené riziko závislostí na těchto látkách.³⁰

1.3.2 Psychické příznaky

Psychické příznaky se dělí podle toho, zda postihují emocionální nebo duševní stránku života člověka. Emocionální příznaky se projevují jako pocity bezmoci a beznaděje. Často se objevuje sebeponižování, znevažování vlastní hodnoty a pocity nedostatku uznání.³¹

Emocionálně vyčerpaný člověk pociťuje, že veškerou energii spotřebuje na zvládnání každodenních úkolů a na nic jiného už nemá sílu. Nemá chuť řešit jakékoliv problémy a vžívá se do pocitů jiných lidí. Reaguje podrážděně, nepřátelsky a vytrácí se schopnost empatie a tolerance. Není schopen radovat se z kontaktu s lidmi. Rodina a přátelé představují jen další zátěž a nároky. Roste netrpělivost s lidmi, snadněji se nechá vydráždit k hněvu a může se projevit i agresivita.³² Člověk se vzdaluje svým pocitům i pocitům svých bližních, a tak má dál jak k sobě samému a ke svému nitru, tak ke společnosti.³³ U emocionálně vyčerpaného jedince může tento stav vést až k sebevražedným úmyslům.³⁴

Duševní příznaky se projevují především ve ztrátě životního smyslu. Člověk má pocit, že již nemá smysl pokračovat, že v životě všechno prohrál a že je na tomto světě zcela zbytečně, protože zklamal očekávání lidí a dokonce

²⁹ Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 10.

³⁰ Srov. MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. In *Psychologie dnes*, s. 14.

³¹ Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 11.

³² Srov. MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. In *Psychologie dnes*, s. 14.

³³ Srov. KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*, s. 98.

³⁴ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 22.

i očekávání vlastní. Dochází ke ztrátě nadšení, motivace a pracovního nasazení.³⁵ Objevují se negativní postoje k sobě samému, ke svému okolí, ale i ke klientům. Trpí sebevčítkami, které jsou doprovázeny silnými pocity viny. Z jeho práce se vytrácí lidskost, klienty vnímá jako stereotypně se opakující „případy“ a jedná s nimi, jako by ani nebyli lidmi. Vyhořelí lidé, kteří pracují v pomáhajících profesích, často vnímají své klienty jako zdroj problémů než jako individua.³⁶

Příznaky syndromu vyhoření mohou poukazovat na jiné duševní poruchy. Častou duševní poruchou vyhoření jsou deprese. Deprese je postižení prožívání, které je doprovázené pocitem beznaděje.³⁷ „V krajním případě může deprese způsobit naprostou neschopnost normálně fungovat a vyrovnávat se s životem jako takovým. K depresi může vést mnoho příčin. V případě vyhoření je hlavní příčinou jejího vzniku porucha biochemické rovnováhy v mozku.“³⁸ Deprese se tak stává obrannou reakcí organismu před totálním vyhořením.

1.3.3 Sociální vztahy

Syndrom vyhoření zasahuje nejen člověka samotného, ale má vliv i na sociální vztahy. Změny v sociálních vztazích se projevují především v omezování kontaktu s klienty, spolupracovníky, ale i se svými nejbližšími. V zaměstnání se snaží vyhybat jakémukoliv kontaktu. Kolegové ho obtěžují už jen svojí přítomností, dochází ke zhoršování spolupráce a řadě konfliktů na pracovišti. Člověk postižený syndromem vyhoření přestává vyhledávat společenské styky a postupně se propadá do své samoty.³⁹

„Postižený člověk hledí na sebe i na druhé z přílišného odstupu, který pochází z citové vyprahlosti.“⁴⁰ Dochází ke snižování schopnosti vcítit se do jiných lidí a snahy pomáhat klientům. Postižení často nejsou schopni vnímat

³⁵ Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 12-13.

³⁶ Srov. MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. In *Psychologie dnes*, s. 14.

³⁷ Srov. HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 15.

³⁸ HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 15-16.

³⁹ Srov. *Syndrom vyhoření* [online]. Dostupné na WWW:

<http://www.zdravcentra.cz/cps/rde/xchg/zc/xsl/3141_1529.html>.

⁴⁰ KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*, s. 99.

ani sebe samé. Ztrácejí vztah ke své osobě a tím ztrácejí vztah i k ostatním lidem, což se týká především rodinných příslušníků.⁴¹ Ti poznávají, že něco není v pořádku, že se partner či partnerka mění. Vyrovnané a harmonické manželství se dostává do krize. Následkem může být citové oddálení od partnera, sklony k cynismu, touha po změně nebo po útěku.⁴²

Jednotlivé projevy závisí na povaze daného člověka. Někdo bude mít tendenci nereagovat, nekontaktovat se s klienty, spolupracovníky ani s rodinou a uzavírat se do vlastního světa. Jiný se bude chovat agresivně, bude zpochybňovat a bagatelizovat svou práci. „Projevy tedy největší měrou závisí na osobnostních charakteristikách daného jedince, na jeho povahových vlastnostech a na jeho frustrační toleranci vůči nejrůznějším druhům zátěže.”⁴³

1.4 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je stav, který se vyvíjí a samotný syndrom je pak konečným stádiem celého vývoje. Jde o proces, který může začít už velmi záhy v průběhu kariéry pomáhajícího. Proto bývá označován jako „fenomén prvních let v zaměstnání.” Statistiky uvádějí, že průměrný věk, kdy je vysoká pravděpodobnost vyhoření je 33 let.⁴⁴

Proces vyhoření většinou trvá několik měsíců až let. Probíhá v několika fázích, které mohou trvat různě dlouhou dobu. Některé fáze mohou být na člověku výrazně patrné, jiné mohou být jen naznačené a na člověku nejsou poznat.⁴⁵

První fází syndromu vyhoření je **fáze nadšení**. Všichni lidé nastupují do zaměstnání s nadšením, idealismem, vysokým pracovním nasazením a nerealistickým očekáváním. Práce se stává nejdůležitější součástí života

⁴¹ Srov. KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*, s. 104.

⁴² Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 26.

⁴³ JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 20.

⁴⁴ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 14.

⁴⁵ Tamtéž, s. 18.

a naplňuje jeho smysl. Největším nebezpečím této fáze se stává identifikace s klienty a neefektivní výdej energie spojený s dobrovolným přepracováním.⁴⁶

Druhá fáze, která následuje po nadšení je **fáze stagnace**. Původní nadšení vyprchává a práce již není tak naplňující jako na počátku. Uspokojení z prvních úspěchů v zaměstnání se postupně vytrácejí a začíná se měnit profesionální chování člověka. Ideály se nedaří realizovat a mění se jejich zaměření. Realita nutí slevit ze svých očekávání a do popředí se dostává starost o věci mimopracovní, které se pojí se zájmem o osobní vzestup. Člověk začne preferovat volný čas, peníze, přátele a také starost o sebe. Požadavky, které klienti i zaměstnavatel na člověka kladou, ho začínají obtěžovat. V této fázi jsou nejlepší předpoklady k zabránění rozvoji burn-out.⁴⁷

Třetí fází syndromu vyhoření je **fáze frustrace**. Člověk v této fázi začne hodnotit efektivitu práce a její smysl. Klade si otázky, zda má vůbec smysl pomáhat lidem, kteří o to nestojí a nezlepšují se. Klienta vnímá negativně a pracoviště pro něj představuje zklamání. Zde se začínají objevovat emocionální a fyzické obtíže.⁴⁸

Z frustrace člověk přechází do **fáze apatie**. Apatie je přirozenou reakcí na frustraci v situacích, které nelze ovlivnit. Člověk dělá pouze to, co je v náplni jeho práce, nevyhledává žádné aktivity a dodržuje přesně stanovenou pracovní dobu. Spokojuje se s každodenním stereotypem a rutinou. Vyhýbá se novým úkolům a nevidí důvod pro další vzdělávání a osobní růst. Práci si snaží udržet jen kvůli živobytí. Pracovník ztrácí úctu ke svým klientům a chová se k nim nepřátelsky. Nejedná s nimi jako s lidmi, ale považuje je za věc. Zároveň ztrácí úctu i sám k sobě.⁴⁹

Poslední fází syndromu vyhoření je **rozvinutí syndromu vyhoření**. V této fázi již člověk nestačí pracovní nasazení. Hromadí se problémy. Dochází ke ztrátě smyslu práce a jejímu odcizení. To vede k úplnému fyzickému, emocionálnímu

⁴⁶ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 18.

⁴⁷ Srov. MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. In *Psychologie dnes*, s. 15.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž.

i psychickému vyčerpání.⁵⁰ „Z poslední fáze úplně rozvinutého syndromu vyhoření je cesta zpět již velmi těžká. Je štěstí, pokud se podaří proces pochopit a zastavit ve fázích frustrace, či apatie.“⁵¹

Jednotlivé vývojové fáze přecházejí jedna do druhé tak pozvolna a plynule, že mnohdy ani jedinec nepostřehne, co se s ním vlastně děje, a celý problém si uvědomuje v okamžiku, kdy už je pozdě.⁵²

1.5 Rizikové skupiny

„Existují skupiny lidí, ve kterých se syndrom vyhoření téměř nevyskytuje. Na druhé straně jsou ovšem skupiny lidí, které patří k tzv. rizikovým.“ K vyhoření jsou náchylní lidé, kteří vstupují do zaměstnání s nadšením a velkými ideály. Tyto lidi jejich práce baví, vidí v ní smysl a chtějí ji dělat. Je to paradox, ale právě tito lidé patří k rizikové skupině potencionálních vyhořelých. „Mají v sobě jakýsi motor, který je žene kupředu, ale bohužel zapomínají na to, že mají omezenou zásobu paliva.“⁵³

K syndromu vyhoření nejčastěji dochází u pomáhajících profesí, jejichž podstatou je kontakt s lidmi, kteří potřebují pomoc. Denně se setkávají s lidmi a jejich problémy, které se jich dotýkají osobně.⁵⁴ K rizikovým skupinám, které postihuje syndrom vyhoření, patří zejména profese sociálního pracovníka. „Schaufeli na základě měření míry psychického vyhoření pomocí dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory) uvádí, že u lidí, kteří pracují s lidmi v tzv. sociálních povoláních postihuje burn-out 10 – 25 % pracovníků.“⁵⁵

Nejdůležitějším nástrojem sociálního pracovníka je jeho osobnost. Hranice možností jejího zatížení a její flexibility jsou dány právě osobností člověka.⁵⁶

⁵⁰ Srov. ČERVINKOVÁ, H. *Stres jako syndrom vyhoření* [online]. Dostupné na WWW: <http://www.distres.cz/main.php?id=tema_burnout>.

⁵¹ TOŠNER, J.; TOŠNEROVÁ, T. *Burn-out syndrom-Syndrom vyhoření*, s. 5.

⁵² Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 18 .

⁵³ HECZKO, D. *Už nemohu dál*, s. 22.

⁵⁴ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 55.

⁵⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 21.

⁵⁶ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 7.

Osobnost sociálního pracovníka musí být vyrovnaná a odolná vůči stresu a stresovým podnětům. Je nezbytné, aby sociální pracovník měl celou řadu předpokladů a dovedností, protože bez těchto dispozic by se jen těžko vyrovnával s psychickým, fyzickým i emocionálním zatížením, které vyplývá z náročnosti této profese. K osobnostním předpokladům sociálního pracovníka patří citová stabilita, která mu pomáhá při sebeovládání a empatie, která umožňuje lepší porozumění klientovým problémům.⁵⁷

Nejen od sociálních pracovníků, ale v každé pomáhající profesi se očekává, že jsou schopni pomáhat lidem zvládat jejich sociální a emoční problémy. Jednají s klienty, kteří se nacházejí v nesnázích nebo prožívají krizi a tím jsou vystaveni určitým rizikům, ke kterým bezesporu patří syndrom vyhoření.⁵⁸

Kromě sociálních pracovníků je vznik syndromu vyhoření patrný i u dalších profesí. Mezi ně patří: psychiatři, psychologové, psychoterapeuti, manželští poradci, lékaři (zejména ti, co pracují v oblastech onkologie, LDN, JIP), zdravotní sestry, pracovníci záchranné služby, duchovní a řádové sestry, učitelé na všech stupních škol, pedagogičtí pracovníci, policisté, hasiči, příslušníci ozbrojených sil (armáda, letectvo), pracovníci v nápravných zařízeních, úředníci, právníci, zvláště pak advokáti, pracovníci pošt všeho druhu, zvláště pracovníci u přepážek, dispečeri a dispečerky, poradci a informátoři, manažeři, vedoucí nejrozličnějších úrovních.⁵⁹

⁵⁷ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 52-54.

⁵⁸ Tamtéž, s. 51.

⁵⁹ Srov. KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 8.

1.6 Prevence syndromu vyhoření

Pokud víme, co k syndromu vyhoření vede, můžeme z těchto poznatků vyvodit i způsoby jeho prevence, protože je mnohem snadnější tomuto jevu předcházet, než jej odstraňovat. Burn-out syndrom je důsledkem nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou. Tento nepoměr je možné zmírnit jednak na straně jednotlivce osvojením si základních postupů a strategií zvládnání problémů a jednak na straně zaměstnavatele změnou organizace a kultury.⁶⁰

1.6.1 Možnosti prevence v oblasti individuální

Abychom se vyhoření mohli vyvarovat, je zapotřebí uvědomit si, že člověk je bytost nedokonalá a chybující. Účinným prostředkem jak se vyhnout syndromu vyhoření je slevit ze svých požadavků a ke svému životu přistupovat aktivně.⁶¹

Mezi konkrétní praktická jednoduchá opatření, napomáhající potlačení vyhoření, můžeme zařadit: snížení příliš vysokých nároků, předcházení komunikačním problémům, vyjadřování skutečných pocitů, hledání emocionální i věcné podpory, doplňování energie, zájem o své zdraví, vyhledávání výzev, stanovení si priorit, plánování, vyvarování se negativního myšlení, využívání nabídek pomoci, nepropadnutí syndromu pomocníka a zařazení přestávek.⁶²

Důležitým ozdravným prvkem je odpočinek, relaxace a pohyb. K vyhoření dochází především u lidí, kteří intenzivně pracují. Postupně se z jejich života odpočinek vytrácí. Odpočinkem se rozumí jakési „přepnutí“ od pracovní činnosti. Relaxace je cílené uvolňování napětí v organismu, které se tvoří během pracovní činnosti. Pravidelné relaxační cvičení vytváří pocit pohody a snižuje nepříjemné pocity. Pohyb ve všech formách je nejdůležitějším prvkem autoregulace pro zachování tělesného i duševního zdraví.⁶³

⁶⁰ Srov. KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 19.

⁶¹ Tamtéž, s. 21.

⁶² Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 26.

⁶³ Tamtéž, s. 24.

Účinnou obranou je vytvoření hranic vztahu mezi klientem a pracovníkem. Hlavním problémem při pomáhání je přebírání klientových těžkostí za vlastní. Ten, kdo má své hranice jasně dané a respektuje je, velmi snadno se vyvaruje případnému vyhoření. Nejsou-li vytvořené hranice vztahu, trpí nejen pomáhající, ale celý proces pomáhání.⁶⁴

1.6.2 Možnosti prevence na úrovni zaměstnavatele

Předcházení vyčerpání pracovníků by mělo být prvořadým zájmem každého zaměstnavatele, protože syndrom burn-out se promítá do postojů a způsobů chování, které souvisejí s pracovním výkonem. Tou nejdůležitější prevencí na úrovni zaměstnavatele je úprava pracovních podmínek. Prvním krokem by mělo být jasné vymezení pracovních úkolů a kompetencí, které s nimi souvisejí. Jde o to, aby pracovník znal svou úlohu na pracovišti a věděl, co je jeho náplní práce. Podmínky lze zkvalitnit i dobře fungujícím týmem. Spolupráce na pracovišti je bezesporu důležitá, protože jedině tak lze předcházet soupeřivosti a tím i vzájemným konfliktům.⁶⁵

Dalším konkrétním opatřením ze strany organizace je zajištění místa, kam mohou zaměstnanci odejít a odpočinout si. S tím souvisí také naplánovaný odpočinkový čas (dovolená konkrétního zaměstnance, který je přetížený, nebo společně strávený odpočinkový čas zaměstnanců organizace). Podmínky lze také zlepšit obohacením práce. Rozumí se jím zpestření jednotvárné práce různými zajímavými činnostmi, které vytrhnou pracovníka z monotónnosti pracovní náplně. Týká se to nejen vlastní práce, ale zvláště pak pracovních porad a různých forem podnikového školení.⁶⁶

Možnost individuální úpravy pracoviště je poměrně osvědčeným prostředkem k tomu, aby se pracovník cítil v práci dobře a uvolněně. Pokud je mu umožněno vytvořit si vlastní pracovní prostředí, bude lépe a efektivněji pracovat.

⁶⁴ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 78.

⁶⁵ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 27.

⁶⁶ Srov. KRÍVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 109-110.

Tzv. personalizací prostředí se rozumí například fotografie, květiny, oblíbená hudba, drobné úpravy zařízení apod.⁶⁷

V neposlední řadě je to supervize, vzdělávání a růst pracovníků. Je zapotřebí, aby zaměstnavatel podporoval profesní růst svých zaměstnanců širokou nabídkou vzdělávacích programů (např. stáže, studijní pobyty atd.). Ztratí-li člověk zájem o další učení, přestává vyhledávat výzvy a vyhýbá se novým zkušenostem.

1.7 Terapie

Dostane-li se člověk do takového stádia syndromu vyhoření, že není schopen normálního fungování, měl by vyhledat odbornou pomoc. „Terapeutické a preventivní strategie, uplatňované vůči vyhoření, se opírají o psychoterapeutické zdroje.“ Hlavním terapeutickým zdrojem je existenciální a skupinová psychoterapie. Jak už jsem uvedla výše, jedním z důsledků vyhoření je ztráta smysluplnosti života. Existenciální terapie se soustřeďuje na vnitřní svět prožitků a umožňuje pacientům vyrovnat se s podstatou lidské existence a jejího smyslu. Skupinová psychoterapie pomáhá postiženým tím, že mohou o problému otevřeně mluvit. Ve skupině se mohou naučit taktiku zvládání stresu a také lepší komunikaci a sebeprosazování.⁶⁸

Jedním z možných způsobů, jak zvládat burn-out syndrom, je kognitivní terapie. Ta spočívá v uvědomění si problému, jeho příčin a ve snaze bojovat s ním prostřednictvím jeho pochopení a racionálního uchopení. K zamezení dalšímu vývoji může pomoci i podpůrná farmakoterapie.⁶⁹

⁶⁷ Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 112.

⁶⁸ Srov. KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 19.

⁶⁹ Srov. KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*, s. 10.

2 SUPERVIZE

2.1 Vymezení pojmu supervize

Supervizi můžeme definovat jako „systematickou pomoc při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému”.⁷⁰

Slovo supervize pochází z latiny a skládá se ze dvou slov super a visio. Super znamená „výše” nebo „přes” a visio znamená „pohled”. Proto termín supervize můžeme překládat jako nadhled nebo přehled.⁷¹

Samotný termín supervize se původně používal v anglicky mluvících zemích v ekonomickém prostředí a obecně znamenal dohled, vedení, kontrolu.⁷² V oblasti sociální práce se model supervize objevil v 19. století. Někteří autoři považují za první pokus o soustavnou supervizi v sociální práci způsob práce vikáře Barnetta. Ten společně se studenty pracoval v roce 1883 v nejzanedbanější části Londýna, kde poskytoval bezprostřední pomoc všem potřebným. U studentů se postupně začaly objevovat problémy související s výkonem práce. Na základě této skutečnosti jim Barnett nabízel individuální rozhovory, určené k vyjasnění a podpoře. Ve stejnou dobu se supervize rozvíjela i v USA v souvislosti s placenými pracovníky, kteří byli k dispozici dobrovolníkům a pomáhali jim řešit sociální případy. V roce 1898 vznikla v New Yorku škola sociální práce, kde se konaly přednášky o supervizi.⁷³

Postupem času se pojem supervize začal používat i v psychoterapii, ve smyslu uvedení do praxe zkušenějším psychoterapeutem. Dále se supervize rozšířila do ostatních pomáhajících profesí jako je poradenství, učitelství atd.⁷⁴

⁷⁰ TOŠNER, J.; TOŠNEROVÁ, T. *Burn-out syndrom-Syndrom vyhoření*, s. 15.

⁷¹ Srov. PAGE, S.; WOSKET, V. *Úvod do supervize/cyklický model*, s. 14.

⁷² Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 7.

⁷³ Srov. BELARDI, N. *Supervision*, s. 18-19.

⁷⁴ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 136.

V České republice se supervize objevila v šedesátých letech 20. století, ale do popředí se dostává teprve od druhé poloviny 90. let. V této době se u nás začínají objevovat možnosti soustavnějšího vzdělávání v supervizi.⁷⁵

Supervize je jedna z forem, která umožňuje rozvíjet odborné kompetence a podporuje profesionální růst. Ovšem nabízí mnohem víc. Pomáhá pracovníkům získat potřebný nadhled nad tím, co dělají. Nabízí pocit bezpečí, jistoty, posílení schopnosti samostatně pracovat a povzbuzení pro další práci. Přináší ocenění, inspiraci, naději, náhled a vhled. Pomáhá při nalézání řešení a východisek, při odstraňování předsudků pomáhajících. Otevírá nové cesty myšlení a nové formy práce, koriguje neefektivní postupy a podporuje rozvoj týmové spolupráce.⁷⁶ Stala se součástí vzdělávání a osobního rozvoje u pracovníků, kteří pracují s druhými lidmi.

Kromě pomáhajících profesí se v současné době supervize využívá i v práci manažerů a v personálním poradenství. Ve všech těchto profesích dochází k neustálým změnám. U jednotlivých pracovníků je kladen stále větší důraz na jejich profesionalitu a odpovědnost. Je na ně vyvíjen neustálý emoční tlak a důsledkem je pracovní zátěž. Právě v oblasti zvládnutí pracovní zátěže nám může supervize pomoci.⁷⁷

2.2 Cíle supervize

Řada autorů definuje cíle supervize podle toho, jakým způsobem přistupují k tomu, co vlastně supervize znamená. Shodují se v tom, že jejím hlavním cílem je profesionální rozvoj pracovníka a rozšiřování jeho dovedností. Současně má supervize pomáhat supervidovanému řešit těžko řešitelné případy a vyrovnávat se s pracovním stresem.⁷⁸ K neméně důležitým cílům supervize patří ochrana pomáhajících pracovníků před syndromem vyhoření.

⁷⁵ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 6.

⁷⁶ Srov. DUŠKOVÁ, I. *Supervize není jen kontrola* [online]. Dostupné na WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/casopis-grantis/aktuality/3188.html>>.

⁷⁷ Tamtéž.

⁷⁸ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 352.

Dalším podstatným cílem supervize je zvyšování kvality a efektivity práce jednotlivce i celé organizace. Je prokázáno, že prostřednictvím tzv. „dominového efektu“ může být dobrá supervize prospěšná nejen supervidovanému, ale především jeho klientům, žákům, zaměstnancům atd.⁷⁹ Cílem supervize tedy není vytvořit jeden typ dobrého pracovníka, ale naopak vytvářet osobnost a osobitost člověka v pomáhající profesi.⁸⁰

Christina Böckelmann rozlišuje cíle podle jednotlivých oblastí, kterým se supervize věnuje. Jedním z cílů je rozvoj profesních kompetencí tzn. zvládání vlastní odborné kompetence, vytváření koncepce pro konkrétní případy a podpora metodických koncepcí. Řešení profesní identity zařazuje autorka k dalším cílům supervize. Tento cíl spočívá v podpoře profesní role, v objasnění hranic a kompetencí, ve vypořádání se s osobní stránkou povolání, s vlastními představami, cíli a možnostmi, se smysluplností vlastního jednání a otázkami statusu.⁸¹

Vztah ke klientům a institucionální včlenění pokládá Böckelmann též za důležité cíle. Ve vztahu ke klientům jde o analýzu role, o podporu emocionálního odstupu vůči klientům a o vysvětlení vztahu mezi supervidovaným a konkrétním klientem. V rámci institucionálního včlenění usiluje supervize o porozumění interakční síti, vyjasnění vzájemného působení mezi institucionálními a psychickými komponenty ve vztahu k práci s klientem, o vyrovnání se s očekáváními, cíly a požadavky zaměstnavatele a o řešení otázky spolupráce.⁸²

Cíle supervize se mohou dělit na krátkodobé, dlouhodobé a konkrétní. Mezi krátkodobé cíle patří například získání základních profesionálních dovedností a vytvoření vhodných podmínek pracovního týmu k úspěšné práci. Do dlouhodobých cílů můžeme zahrnout formulaci a monitoring plánů osobního rozvoje pracovníků, harmonizaci fungování celé organizace a zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů. Konkrétním cílem je dojednání smlouvy.⁸³

⁷⁹ Srov. ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Co je supervize* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>>.

⁸⁰ Srov. BAŠTECKÁ, B.; GOLDMANN, P. *Základy klinické psychologie*, s. 369.

⁸¹ Srov. BÖCKELMANN, CH. *Beratung-Supervision-Supervision im Schulfeld*.

⁸² Tamtéž.

⁸³ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 14.

2.3 Funkce supervize

Supervize plní tři hlavní funkce: řídicí (administrativní), vzdělávací (formativní) a podpůrnou (restorativní).

„Vzdělávací funkce spočívá v začlenění znalostí, dovedností a hodnot do pojetí sebe sama jako odborníka a do pracovního stylu.“ Cílem této funkce je soustředit se na předávání znalostí a pomoc s rozvojem profesionálních schopností a dovedností.⁸⁴ Supervidovanému umožňuje chápat klienta, lépe mu rozumět a uvědomovat si své reakce na něj. Orientuje se na profesionální zájmy pracovníků, slouží ke zvládnutí společenských požadavků i požadavků organizace a poskytuje informace o nových přístupech k práci.⁸⁵

Podpůrná funkce poskytuje pracovníkům emoční podporu a vytváří bezpečný prostor pro řešení problémů. Je nezbytná k minimalizaci emočního zatížení, protože práce s klienty představuje zátěž. Díky podpůrné funkci mohou pracovníci zvládat stres, který je spojen s náročností profese.⁸⁶

Řídicí funkce plní funkci kontroly kvality. Jejím úkolem je zajistit dodržování cílů organizace, dohlížet na správné vykonávání práce a její efektivitu, potřeby klientů i potřeby celého týmu. Pomáhá stanovovat kompetence a odpovědnost pracovníků. „Stará se o to, aby pracovníci jednali s posláním organizace.“⁸⁷

I přesto, že jsou funkce odlišné, vzájemně se doplňují a prolínají. Současný pohled na supervizi klade důraz na propojení všech tří funkcí. Úkolem supervizora je tedy vykonávat administrativní, vzdělávací i podpůrnou funkci.⁸⁸

⁸⁴ MATOUŠEK, O. et al. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 16.

⁸⁵ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 9.

⁸⁶ Tamtéž.

⁸⁷ MATOUŠEK, O. et al. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 18.

⁸⁸ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 8.

2.4 Formy supervize

Supervize může mít mnoho podob. Jednotlivé formy (někdy také typy nebo druhy) supervize se mohou rozlišovat podle počtu supervidovaných, podle pozice supervizora a podle frekvence setkání. Podle počtu supervidovaných i způsobu provádění supervize se rozlišuje supervize individuální a supervize skupinová.

V individuální supervizi jde o kontakt mezi supervizorem a jedním pracovníkem. Hlavním úkolem individuální supervize je podporovat profesionalitu pracovníka a jeho další rozvoj. Supervizor a supervidovaný spolupracují na základě supervizního kontraktu. Ten je uzavřen již při prvním setkání a jsou v něm stanoveny cíle a hranice postupu. Je zde upřesněna frekvence schůzek, kde se budou zúčastnění setkávat, co bude náplní supervize a co nikoliv a také základní pravidla ohledně zacházení s informacemi. Na každé další schůzce uzavírají supervizor a supervidovaný ještě upřesňující dohodu, v níž jsou stanoveny další postupy pro následující sezení.⁸⁹

Supervize skupinová je strukturovaný proces, který umožňuje zúčastněným diskutovat ve skupině o své práci, o svých skutečných pocitech a vztazích, které při práci prožívají. Za cíl si klade podporovat profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny. Skupinová supervize má podobu plánovaných, časově vymezených setkání s předem dohodnutým programem. Supervizor pracuje s 8 až 10 členy skupiny.⁹⁰ Skupinová supervize má oproti individuální několik výhod. Výhodou skupinové supervize je to, že se členové vzájemně podporují a poskytují si zpětnou vazbu. Skupina nabízí širokou škálu životních zkušeností, a tak je větší pravděpodobnost, že se někdo ze skupiny dokáže vcítit do supervidovaného i do klienta. Také nabízí větší empatickou škálu.⁹¹

⁸⁹ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

⁹⁰ Tamtéž, s. 354-355.

⁹¹ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 11.

Supervize, která probíhá ve skupinách má i své nevýhody. Skupinová supervize neodráží individuální dynamiku supervidovaného, vyžaduje vyšší nároky na odbornost supervizora a představuje větší riziko nedůvěry mezi členy.⁹²

2.5 Kdo je supervizor

Supervizor je ten, kdo má v supervizi vedoucí roli. Je to profesní autorita, která má odborné zkušenosti a výcvik v supervizi. Supervizor zastává nejen roli vedoucího, ale i roli pedagoga, jehož úkolem je pomáhat supervidovanému učit se, vyvíjet v práci a rozvíjet nové strategie řešení. Vystupuje také v roli poradce, který poskytuje teoretické znalosti, podporu a zpětnou vazbu. Supervizor je tedy průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci, vztahy a nacházet nová řešení problematických situací.⁹³

Dobry supervizor musí byt vybaven vlastnostmi, bez kterych se pri vykonavani supervize neobejde. K temto vlastnostem patri empatie, umeni naslouchat, porozumeni, uprimnost, vrelost, flexibilita, trpelivost a otevrenost. Kromě vyše zmíněných vlastností musí mít především odbornou kvalifikaci pro supervizi.⁹⁴ Kvalifikační požadavky na supervizora v oblasti sociální práce u nás zatím nejsou přesně vymezené. Evropská Asociace Supervize stanovuje tato kvalifikační kritéria pro vykonávání supervize:

Osobnostní charakteristiky a předpoklady (tj. psychické zdraví, duch partnerství, realismus, věrohodnost), profesionální schopnosti (schopnost integrovat a diferencovat, cit pro skryté procesy a zacházení s nimi, orientovanost v dlouhodobé perspektivě, dobrá adaptace na změnu, schopnost připravit strategii korekce vlastního postupu) a profesionální znalosti tzn. základní znalosti obecné psychologie, psychologie osobnosti, teorie mezilidské komunikace, znalosti o metakomunikaci, vědomosti o skupinové dynamice, základní vědomosti z teorie

⁹² Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 11.

⁹³ Tamtéž, s. 16.

⁹⁴ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 51.

řízení a struktury organizace, o strategii změny, filozofické myšlení a vědomosti ze základních filozofických konceptů.⁹⁵

Na základě odborné kvalifikace získává supervizor určité kompetence. Ty v praxi chápeme jako „projev dobře zvládané a uznávané profesionální role supervizora, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnost reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese“.⁹⁶

Kompetencemi supervizora se rozumí to, čeho je schopen v reálné situaci supervizního sezení vykonávat. Kompetence supervizora dále zahrnují i to, že dokáže dojednat kontrakt se supervidovaným a že ví, kam jeho práce směřuje. Je zodpovědný za vytvoření bezpečného a stimulujícího vztahu, za činnost supervidovaného a zároveň je zodpovědný organizací za supervizní činnost. Používá metody supervizní práce, která se odvíjí z teoretických východisek, vzdělání, profese a profesionální praxe.⁹⁷ Kompetentní supervizor je tedy ten, kdo je vybaven patřičnou pravomocí vykonávat supervizi a kdo je schopen ve svém povolání jednat v souladu s uznávanou profesionální rolí.⁹⁸

⁹⁵ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 359.

⁹⁶ HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 42.

⁹⁷ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 17.

⁹⁸ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 42.

3 Supervize jako prevence syndromu vyhoření

Prevence syndromu vyhoření je důležitá, protože je mnohem snadnější syndromu vyhoření předcházet, než jej odstraňovat. Prevencí syndromu vyhoření je kvalitní příprava na profesi, jasné definování poslání organizace, profesionální role a náplně práce, systém zácviku nového pracovníka, programy osobního rozvoje. Důležitým podpůrným a rozvojovým mechanismem je supervize, která se dnes stává přirozenou součástí profesního života sociálních pracovníků i jiných exponovaných profesí. Odborně prováděnou supervizi lze považovat za jedno z nejlepších preventivních opatření proti vyhoření.⁹⁹

3.1 Možnosti supervize v jednotlivých fázích syndromu vyhoření

Jak už jsem uvedla v kapitole 1.4, syndrom vyhoření se projevuje v několika fázích. Ve všech fázích dochází ke změně profesionálního chování člověka, a proto bych chtěla poukázat na to, jak může supervize pomáhat při řešení těchto změn v rámci jednotlivých fázích syndromu vyhoření.

3.1.1 Fáze nadšení

První fází syndromu vyhoření je fáze nadšení. Mnoho lidí vstupuje do nového zaměstnání s vysokým očekáváním. Pracovníci mají tendenci vytyčovat si nereálné cíle a klást na sebe nepřiměřené požadavky. Pokud dojde k tomu, že pracovník není schopen stanovených cílů dosáhnout, začne pracovat ještě usilovněji. Čím více se však snaží, tím se cítí vyčerpanější, protože naplnění cílů je stále v nedohlednu.¹⁰⁰

⁹⁹ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 8.

¹⁰⁰ Srov. RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*, s. 25.

V případě syndromu vyhoření, který je způsoben nerealistickým očekáváním, nám může pomoci supervize, během níž se pracovník učí realisticky hodnotit a reflektovat tři druhy hranic:

- vlastní hranice (co dokáží, co vydržím, co na sebe mohu vzít, aniž bych bral soběstačnost a odpovědnost klientovi či jeho rodině),
- hranice klienta (co může unést, co dokáže změnit, co se může v daném čase a situaci naučit, jak dlouho se dokáže ovládat a jakou podporu k tomu potřebuje atd.),
- hranice celého systému (kdo za co zodpovídá, jaké jsou reálné možnosti pomoci, podpory, změny apod.).

Tyto hranice jsou pouze obecné, a proto je účelnější hledat hranice v konkrétních situacích.¹⁰¹ Největším nebezpečím této fáze se stává identifikace s klienty a neefektivní výdej energie spojený s dobrovolným přepracováním.¹⁰² Smyslem supervize je předcházet tomu, aby pracovníci nesklouzli do rutinního výkonu profesní role, do necitlivosti vůči potřebám klientů, a také k ignorování kolegů nebo k vážným konfliktům s nimi. Jednoduše řečeno, supervize se zabývá tím, co překáží dobrému výkonu profese.

3.1.2 Fáze stagnace a frustrace

Ve fázi stagnace a frustrace se začíná měnit profesionální chování člověka. Člověk začne preferovat volný čas, peníze, přátele a také starost o sebe. Začne hodnotit efektivitu práce a její smysl. Dochází k celkové změně hodnotového systému pracovníka.¹⁰³ Supervize jako nástroj pomoci se snaží najít odpovědi na otázky: jak dál, jakým způsobem pokračovat v práci s klientem a tím znovu pochopit smysluplnost vykonávané profese.¹⁰⁴

V těchto fázích se u pracovníků objevuje pochybnost o své schopnosti vykonávat práci. V rámci supervize získávají supervidovaní větší jistotu

¹⁰¹ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v sociální práci*, s. 32-33.

¹⁰² Srov. MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. In *Psychologie dnes*, s. 15.

¹⁰³ Tamtéž.

¹⁰⁴ Srov. MATUŠKA, F. Pomoc a kontrola v supervizi. In *Konfrontace*, s. 38.

v profesní roli a zároveň supervize poskytuje prostor, kde se mohou zamýšlet nad motivy, které je přiměly k volbě profese a role pomáhajícího pracovníka.¹⁰⁵

Požadavky, které klienti i zaměstnavatel na člověka kladou, ho začínají obtěžovat a pracoviště se pro něj stává místem, kde dochází k častým konfliktům.¹⁰⁶ Příčin, proč na pracovištích dochází k nedorozumění, je obrovské množství. Na jednom místě se střetávají různé typy osobností, lidé uznávající různé hodnoty. To samo o sobě může vyvolávat napětí.

Ke konfliktům dochází především tam, kde nejsou jasně stanovené úkoly a zaměstnanci přesně neví, co se od nich očekává. Proto je zapotřebí pracovní úkoly a kompetence, které s nimi souvisejí, přesně vymezit. Jedná se o to, aby pracovník znal svou úlohu na pracovišti a věděl, co je v jeho náplni práce.¹⁰⁷ Je prokázáno, že čím je přesněji stanoveno kdo co má dělat, tím je větší pravděpodobnost, že nebude docházet ke stresům a jevům psychického vyhoření. Dlouhodobé konflikty vedou ke zhoršení mezilidských vztahů a jsou ukazatelem nezdravých poměrů na pracovišti. Zabránit vzniku syndromu psychického vyhoření, jehož důsledkem je snížení kvality i kvantity práce, může vedení tým, že zajistí dobrého supervizora.¹⁰⁸

Supervize v podpůrném a tvořivém prostředí bez hodnocení a kritiky poskytuje emoční podporu a vytváří bezpečný prostor pro řešení problémů. V rámci supervize mohou zaměstnanci diskutovat o své práci, o svých skutečných pocitech a vztazích, které při práci prožívají. Za pomoci supervizora pracují na zjišťování příčin pracovních problémů a na odstraňování těchto negativních jevů.¹⁰⁹

Práce supervizora spočívá v tom, že během supervizního setkávání klade zúčastněným otázky: kdo se konfliktu zúčastnil, proč konflikt vznikl, jak se konflikt vyvíjel v průběhu času. Teprve tehdy, když zná supervizor odpovědi na tyto otázky, může se problém začít řešit. Na supervizních schůzkách dává

¹⁰⁵ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 17-23.

¹⁰⁶ Srov. MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. In *Psychologie dnes*, s. 15.

¹⁰⁷ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*, s. 27.

¹⁰⁸ Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 108.

¹⁰⁹ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

supervizor prostor každému zúčastněnému, aby vyjádřil to, co by ten druhý měl udělat jinak. Vybízí supervidované, aby předložili možné návrhy řešení, které se konzultují společně během supervizního procesu. Poté se zhodnotí pro a proti jednotlivých návrhů a racionálně se vybere to nejlepší řešení. Supervize zde slouží jako metoda, která přispívá k řešení konfliktů na pracovišti.¹¹⁰

3.1.3 Fáze apatie

Ve fázi apatie dělá člověk pouze to, co je v náplni jeho práce. Nevyhledává žádné aktivity, vyhýbá se novým úkolům a nevidí důvod pro další vzdělávání a osobní růst. Představa, že by si musel rozšířit obzor svých dovedností, je nepřijatelná. Cílem supervize je vytvářet takové prostředí, které podněcuje k dalšímu učení.¹¹¹

Týmová spolupráce a rozvojová supervize jsou v tomto smyslu jedním ze způsobů, jak předcházet vyhoření.¹¹² Termín rozvojová supervize se začal používat v kurzech pro sociální pracovníky a snaží se zdůraznit její zaměření na podporu profesionálního růstu. Rozvojová supervize je chápána jako „organizovaná příležitost k reflexi možností, jak jinak rozumět, jaké zaujímat postoje a jak jednat v situacích s klienty a kolegy, s cílem zvyšovat svou profesionální kompetenci“.¹¹³ Cílem rozvojové supervize je vyvažování tří aspektů: individuálních potřeb, potřeb fungování týmu a potřeb fungování organizace.¹¹⁴

Učení a rozvoj jsou chápány jako nepřetržité celoživotní procesy. Cílem vzdělávání v rámci profese, je zavádění nových poznatků do praxe. Během supervizního procesu pomáhá supervizor maximalizovat učení supervidovaných a tím obnovovat jejich vlastní potenciál a zvyšovat tak pracovní výkon. Supervizi

¹¹⁰ Srov. *Konflikty na pracovišti* [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>>.

¹¹¹ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 33.

¹¹² Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 33.

¹¹³ HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v sociální práci*, s. 30.

¹¹⁴ Tamtéž, s. 34.

lze tedy označit za celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí, která snižuje riziko vzniku syndromu vyhoření právě v důsledku ztráty zájmu o další vzdělávání.¹¹⁵

3.1.4 Fáze rozvinutého syndromu vyhoření

Z fáze úplně rozvinutého syndromu vyhoření je cesta zpět již velmi těžká. Člověk, který trpí úplným vyčerpáním, by měl vyhledat pomoc odborníka. Psychoterapeut může pomoci porozumět pocitům, které člověk prožívá, může pomoci zmapovat příčiny a nabídnout možná řešení.

Supervizi v této fázi již nelze chápat jako prevenci, nýbrž jako možnost, jak supervidovanému pomoci, aby nesklouzl do ještě větších obtíží, které jsou spojeny s tímto stavem.

3.2 Organizační kultura jako podmínka úspěšného zavádění supervize

Předpoklady pro úspěšné zavádění supervize na pracoviště jsou ochota organizace a pracovníků být otevření a připravení ke změnám, důvěra vedení organizace a supervidovaných v supervizi a směřování k organizační kultuře učící se organizace.¹¹⁶ Při zavádění supervize je velmi důležité si ujasnit a jasně stanovit: proč je supervize v naší organizaci důležitá, kdo bude supervizi poskytovat, jak a komu, kdy zařadíme supervizi do režimu práce a jak často a na co se má supervize nejvíce zaměřit.¹¹⁷

Supervize se nejlépe rozvíjí v kultuře učení. Taková kultura stojí na systému přesvědčení, že podstatná část práce ve všech pomáhajících profesích spočívá ve vytváření prostředí a vztahů, v nichž se klienti učí poznávat sebe a své prostředí. Organizace, která se učí a rozvíjí, dokáže daleko lépe naplnit potřeby

¹¹⁵ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 175.

¹¹⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v sociální práci*, s. 33.

¹¹⁷ Tamtéž, s. 34-35.

svých klientů, protože naplňuje i potřeby vlastních zaměstnanců.¹¹⁸ Tam, kde organizace rozvíjí zdravější kulturu učení, pravděpodobně dochází k efektivnímu učení jednotlivců. Pokud má organizace vytvořit učící se profese, které trvale obnovují vlastní kulturu, musí se stát supervize součástí učení. To znamená, že nestačí zaměřovat se na učení supervidovaného i supervizora, ale především klást důraz na vytváření jakéhosi dialogu, ve kterém mohou vznikat mezi supervizorem a supervidovaným příležitosti pro nové učení.¹¹⁹

¹¹⁸ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 173.

¹¹⁹ Tamtéž, s. 175-176.

ZÁVĚR

Jak už jsem zmínila v úvodu, hlavním účelem práce bylo ověřit, zda lze supervizi využít v prevenci syndromu vyhoření. V práci jsem se nejprve věnovala bližšímu objasnění syndromu vyhoření, protože si myslím, že je podstatné tento problém nejprve pochopit, abychom se jím mohli zabývat dále. Zaměřila jsem se hlavně na příčiny jeho vzniku, protože když budeme znát to, co k němu vedlo, budeme s tím moci něco dělat. K syndromu vyhoření vede mnoho příčin, ale co ho konkrétně způsobuje nelze jednoznačně říci.

Podle některých autorů je hlavní příčinou vzniku burn-out pracovní prostředí. Já osobně si také myslím, že pracovní podmínky velkou měrou přispívají k propuknutí vyhoření. Dnešní doba je charakteristická velmi vysokými požadavky na výkon profese. V mnoha zaměstnáních se od personálu vyžaduje především kvantita a přesnost provedené práce. Stanovují se časově nereálné termíny, ve kterých musí být práce odvedená. To je důvodem toho, že pracovníci často pracují přesčas, nebo si berou práci domů. Pracují nepřetržitě bez odpočinku, protože na ten jim už nezbývá čas, a proto se není čemu divit, že po určitém čase dojde k vyčerpání. Člověk není stroj, aby mohl pracovat 24 hodin denně bez přestávky. Pracovní prostředí se tak stává stresující, a právě dlouhodobý pracovní stres může mít za následek vznik syndromu vyhoření. Chceme-li po pracovnících kvalitní výkony, je k tomu zapotřebí zajistit i kvalitní pracovní podmínky. Ovšem pracovní prostředí není jedinou příčinou vzniku vyhoření. K vyhoření přispívají také osobnostní rysy, vlastnosti člověka a další faktory, kterým jsem v práci věnovala pozornost.

V úvodu jsem již naznačila, že pomáhající profese jsou z hlediska výskytu syndromu vyhoření velmi rizikové. Na pracovníky je vyvíjen neustálý emoční tlak a důsledkem je pracovní zátěž. Právě v oblasti zvládnání pracovní zátěže nám může supervize pomoci.

Jak konkrétně pomáhá supervize v prevenci burn-out, jsem se pokusila nastínit ve třetí kapitole. V ní jsem systematicky popsala, jak supervize pomáhá

předcházet syndromu vyhoření tím, že umožňuje řešit změny v profesionálním chování, které se projevují v jednotlivých jeho fázích.

Vzhledem k tomu, že v žádné dostupné literatuře nelze najít kompletní informace o tom, jak lze prostřednictvím supervize zabraňovat předčasnému vyhoření pracovníků, považuji bakalářskou práci za obohacující zejména touto kapitolou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

Monografické publikace:

BAŠTECKÁ, B.; GOLDMANN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4.

BELARDI, N. *Supervision*. München : C. H. Beck, 2005. ISBN 3-406-44757-0.

BÖCKELMANN, CH. *Beratung-Supervision-Supervision im Schulfeld*. Studien Verlag, 2002. ISBN 978-3706516396.

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha : OSMIUM, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

HAYES, N. Pracovní stres. In *Aplikovaná psychologie*. Praha : Portál, 2003, s. 186. ISBN 80-7178-807-4.

HECZKO, D. *Už nemohu dál*. Třinec : Biblos, 2000. ISBN 80-900240-8-4.

JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.

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

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

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

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. rozšíř. vyd. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.

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

MATOUŠEK, O. et al. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*. Praha : Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1307-9.

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha : Portál, 2003, ISBN 80-7178-548-2.

MATUŠKA, F. Pomoc a kontrola v supervizi. In *Konfrontace*. 2005, roč. 16, č. 1, s. 38.

PAGE, S.; WOSKET, V. *Úvod do supervize/cyklický model*. Přel. P. Svobodová. Tišnov : SCAN, 2002. Přel. z: Supervising the Counsellor/A Cyclical Model. ISBN 80-86620-00-X.

RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. Praha : Návrat domů, 2004. ISBN 80-7255-074 8.

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

Časopisecké publikace:

MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. In *Psychologie dnes*. 2000, roč. 6, č. 2, s. 14-15.

Internetové zdroje:

ČERVINKOVÁ, H. *Stres jako syndrom vyhoření* [online]. Praha : Distres, [cit. 2008-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.distres.cz/main.php?id=tema_burnout>.

ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Co je supervize* [online]. Praha : Supervize, [cit. 2008-04-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>>.

DUŠKOVÁ, I. *Supervize není jen kontrola* [online]. Praha : Neziskovky, [cit. 2008-03-20]. Dostupné na WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/casopis-grantis/aktuality/3188.html>>.

TOŠNER, J.; TOŠNEROVÁ, T. *Burn-out syndrom-Syndrom vyhoření* [online]. Praha : Hestia, [cit. 2008-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc>>.

Konflikty na pracovišti [online]. [cit. 2008-06-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>>.

Maslach burnout inventory [online]. [cit. 2008-04-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.psvz.cz/zidkova/doc/mbi.rtf>>.

Syndrom vyhoření [online]. Praha : Zdravcentra, [cit. 2008-03-11]. Dostupné na WWW: <http://www.zdravcentra.cz/cps/rde/xchg/zc/xsl/3141_1529.html>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník BM

Příloha 2 - Hodnocení míry vyčerpání

Příloha 3 - Maslach Burnout Inventory – inventář psychického vyhoření

PŘÍLOHY

Příloha I – Dotazník BM

DOTAZNÍK BM – PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ

(podle A. Pines a E. Aronsona)

Pomocí tohoto dotazníku si můžete změřit míru vlastního psychického vyhoření.

U každého výroku uveďte hodnotu, podle následující škály.

K hodnocení vám pomůže tato tabulka:

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

1. Byl/a jsem unavený/á
2. Byl/a jsem v depresi
3. Prožíval/a jsem krásný den
4. Byl/a jsem tělesně vyčerpaný/á
5. Byl/a jsem citově vyčerpaný/á
6. Byl/a jsem šťastný/á
7. Cítil/a jsem se zničený/á
8. Nemohl/a jsem se vzchopit
9. Byl/a jsem nešťastný/á
10. Cítil/a jsem se přepracovaný/á
11. Cítil/a jsem se jako v pasti
12. Cítil/a jsem se jako bych byl/a nula
13. Cítil/a jsem se utrápený/á
14. Tížily mě starosti
15. Cítil/a jsem se zklamaný/á

16. Byl/a jsem slabý/á a na nejlepší cestě k onemocnění
17. Cítil/a jsem se beznadějně
18. Cítil/a jsem se odmítnutý/á a odstrčený/á
19. Cítil/a jsem se plný/á optimismu
20. Cítil/a jsem se plný/á energie
21. Byl/a jsem plný/á úzkosti a obav

Jak vyhodnotit tento dotazník:

Vypočítejte nejdříve položku (A) a to tím, že sečtete hodnoty, které jste uvedli u otázek číslo: 1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18 a 21

A =

Potom vypočítejte položku (B) a to tak, že sečtete hodnoty, které jste uvedli u otázek číslo: 3,6,19 a 20

B =

Dále vypočítejte položku (C) tak, že odečtete od hodnoty 32 položku (B), tj. $32 - (B) = (C)$

C =

Položku (D) vypočítejte tak, že sečtete hodnoty (A) a (C), tj. $A + C = D$

D =

Nakonec vypočítejte celkové skóre (BQ) a to tak, že hodnotu (D) vydělíte číslem 21

BQ =

Toto je míra vašeho vyhoření. Pokud vám vyjde výsledná hodnota 2 a nižší, vede se vám dobře. Je-li výsledná hodnota až 3, je váš zdravotní stav uspokojivý. Leží-li výsledná hodnota mezi 3 a 4, prožíváte vyčerpání či vyhoření a měli byste proti tomu bezodkladně něco udělat (např. ujasnit si žebříček hodnot). Pokud je celkový výsledek 5 a vyšší, nacházíte se v akutní krizi a měli byste se co nejdříve obrátit na psychologa nebo psychoterapeuta.¹²⁰

HODNOCENÍ MÍRY VYČERPÁNÍ

Nejedná se o test, ale o pomůcku k určení toho, zda trpíte symptomy vyhoření. Každý výrok ohodnoťte číslem od 1 do 5 podle toho, do jaké míry se s ním ztotožňujete. Hodnocení **1** znamená **rozhodně ne**, kdežto **5** **jasné ano**.

- | | |
|--|-------------------|
| 1. Případá mi, že čím více pracuji, tím jsou mé výsledky horší. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 2. Děsí mě chodit každý den do práce. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 3. Případá mi, že mám méně fyzické energie než dříve. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 4. Rozčilují mě věci, které mi dříve nevadily. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 5. Zjišťuji, že se stále více straním lidí. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 6. Případá mi, že jsem vznětlivější. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 7. Hůř se soustředím. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 8. Stále více zjišťuji, že se mi ráno nechce s postele. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 9. Přestávám věřit svým schopnostem. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 10. Případá mi stále těžší soustředit se na práci. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 11. Je pro mě obtížnější riskovat. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 12. Stále víc mě rozladí moje neúspěchy. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 13. Někdy mám chuť ode všeho utéct. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 14. Dělá mi čím dál menší starosti, zda svou práci dokončím. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 15. Případá mi, že je všechno při starém nebo dokonce horší. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 16. Zdá se mi, že všechno, co se snažím dělat, pohlcuje víc energie, než kolik jí mám. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 17. Zjišťuji, že je pro mě obtížné splnit i jednoduché a rutinní úkoly. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 18. Přeji si, aby mě lidé nechali na pokoji. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 19. Změny, které na sobě pociťuji, mě sklíčují. | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |

¹²⁰ Srov. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, s. 36-39

Výsledková tabulka

0 – 30 bodů – vyhoření vám nehrozí

31 – 45 bodů – vykazujete některé ze symptomů vyhoření

46 – 60 bodů – zřejmě se nacházíte v počátečním stádiu vyhoření

61 – 75 bodů – procházíte procesem vyhoření

Více než 75 bodů – prožíváte pokročilé stádium vyhoření¹²¹

¹²¹ Srov. RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*, s. 16-17

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

(podle Christiny Maslach)

MBI je nejznámější dotazník ke sledování syndromu vyhoření. Má tři faktory. Emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní uspokojení z práce. V dotazníku je 9 otázek zaměřených na emocionální vyčerpání (EE), 5 otázek zaměřených na depersonalizaci (DP) a 8 otázek zaměřených na osobní uspokojení z práce (PA).

MBI – Jednotlivé dimenze dotazníku

EE = Emocionální vyčerpání (Emotional Exhaustion)

DP = Depersonalizace

PA = Osobní uspokojení (Personal Accomplishment)

V tomto dotazníku doplňte do vyznačených políček u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

Síla pocitů: Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

1	EE	Práce mne citově vysává	
2	EE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil	
3	EE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a	
4	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů	
5	DP	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jednám jako s neosobními věcmi	
6	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá	
7	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů	
8	EE	Cítím “vyhoření”, vyčerpání ze své práce	
9	PA	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují	
10	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem	
11	DP	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým	
12	PA	Mám stále hodně energie	
13	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení	
14	EE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává	
15	DP	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty	
16	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres	
17	PA	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru	
18	PA	Cítím se svěží a povzbuzený/á, když pracuji se svými klienty/pacienty	
19	PA	Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého	
20	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil	
21	PA	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně	
22	DP	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy	

Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení spočívání v součtu všech bodových hodnocení v jednotlivých subškálách (EE), (PA), (DP).

EE =

PA =

DP =

MBI měří na každé škále úroveň vyhoření ve třech stupních – vysoký, mírný, nízký. Pro emocionální vyhoření a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty.¹²²

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký	0 - 16	průměrná hodnota = 19,0
Mírný	17 - 26	
Vysoký	27 a více = vyhoření!	

Stupeň depersonalizace DP

Nízký	0 - 6	průměrná hodnota = 6,6
Mírný	7 - 12	
Vysoký	13 a více = vyhoření!	

Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký	39 a více	
Mírný	38 - 32	průměrná hodnota = 36,8
Nízký	31 - 0 = vyhoření!	

¹²² Srov. *Maslach burnout inventory* [online] Dostupné na:
<<http://www.psvz.cz/zidkova/doc/mbi.rtf>>

ABSTRAKT

ŠPLÍCHALOVÁ, L. *Supervize jako prevence syndromu vyhoření*. České Budějovice 2008. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce Mgr. Magdalena Ehrlichová

Klíčové pojmy: supervize, syndrom vyhoření, prevence, sociální pracovník, pomáhající profese

Práce je zpracována pouze teoreticky. Věnuje se charakteristice syndromu vyhoření. Popisuje faktory, které ovlivňují jeho vznik a hlavní symptomy. Dále se zabývá supervizí, jejími funkcemi a typy supervize. Cílem práce je představit supervizi jako jednu z možností prevence syndromu vyhoření.

ABSTRACT

The supervision as a burn-out syndrome prevention.

Key words: supervision, burn-out syndrome, prevention, caseworker, helping profession

The work is processed only theoretically. It describe charakteristic of burn-out syndrome and factor, which have influence at his rise and general symptome. In the next part of work is supervision, her function and type of supervision. The aim of the work is introduce of supervision as one of possibility prevention burn-out syndrome.