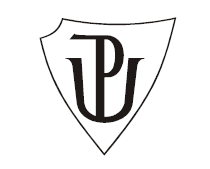
**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie**

****

**SYNDROM VYHOŘENÍ INSTRUKTORA AUTOŠKOLY**

The Driving School Teacher‘s Burnout Syndrome

Bakalářská diplomová práce

**Aleš Čáp**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: **PhDr. Mgr.** **Pavel Kliment, Ph.D.**

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci „Syndrom vyhoření instruktora autoškoly“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Jihlavě dne 10. 03. 2014 Podpis:

**Poděkování**

Děkuji PhDr. Mgr. Pavlovi Klimentovi, Ph.D. za podnětné konzultace, připomínky a cenné rady, které mi během psaní této závěrečné bakalářské práce poskytl.

**OBSAH:**

ÚVOD……………………………………………………………………… 6

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Syndrom vyhoření, burnout …………………………………………….. 8

1.1. Pojetí a definice syndromu vyhoření …………………………. 8

1.2. Linie a teoretické zdroje……………………………………….. 9

1.3. Charakter rizikových profesí, rizikové faktory………………. 11

1.4. Příznaky syndromu vyhoření.………………………………... 13

1.5. Stadia syndromu vyhoření…………………………………… 14

1.6. Diagnostika syndromu vyhoření.…………………………….. 15

2. Instruktor autoškoly …………………………………………………… 16

2.1. Popis činnosti instruktora ……………………………………. 16

2.1.1. Důvody volby profese instruktora autoškoly…..…... 18

2.1.2. Stres a jeho příčiny v autoškole………….……..….. 21

2.1.3. Další rizikové faktory syndromu vyhoření…...……. 25

2.2. Symptomy vyhoření instruktora autoškoly ………………….. 30

2.3. Odolnost proti pracovní zátěži ………………………………. 33

3. Prevence …………………………………………………………….…. 34

3.1. Moderující faktory, preventivní opatření ……………....……. 34

3.2. Zásady duševní hygieny ……………………………………... 36

3.3. Relaxace ……………………………………………………... 36

3.4. Návrhy opatření směřující proti vzniku syndromu vyhoření… 38

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4. Empirické šetření…………………………...………………………….. 46

4.1. Cíle šetření, metody………….………………………………. 46

4.2. Stanovení hypotéz …………………………………………… 47

4.3. Rozbor výsledků …………………………………………….. 48

4.4. Verifikace hypotéz ………………………………………...… 56

4.5. Diskuse………………………………………………...……... 57

III. ZÁVĚR

Závěr ……………………………………………………………………... 59

Použitá literatura ………………..………………………………….......… 60

Přílohy ……………………………………………………………………. 62

Anotace …………………………………………………………………... 65

Podklad pro zadání BP ………………………………………...…………. 66

**ÚVOD**

Seděl tiše s hlavou ztrácející se mezi rameny, cítil prázdnotu, neuspokojení z odvedeného výkonu, zmar. Klientka, která po dvou vyučovacích hodinách opustila vozidlo, mu po sobě zanechala propocené sedadlo, olepený volant a pocit, že jako instruktor autoškoly selhal. Nikdy nenalezne cestu, jak z toho nervního klubíčka vychovat řidičku, která neublíží. „Proč vlastně chce v tak pokročilém věku řídit auto?“ kladl si otázku, na kterou znal odpověď. Byl to příběh o hezkém manželství, starém autě, mozkové příhodě, která postihla partnera a touze zachovat pro něho potřebnou mobilitu. Jenže chyby byly stále stejné, stejné a stejné. Smrtelné. Za oknem vozidla hřálo jarní slunce, mladá zeleň a květy stromů vytvářely nádhernou kulisu. Instruktor nic z toho nevnímal, před očima měl jenom spoustu klubíček, která se mu nedařilo rozmotat.

Práce instruktora autoškoly se navenek jeví jako příjemné posezení v automobilu, kde vyučujícího i vzdělávaného pojí společný cíl, tedy zájem o maximální úspěšnost v předávání zkušeností a praktických dovedností tak, aby po ukončení autoškoly byl nový řidič samostatným, ohleduplným a tím i bezpečným článkem v dopravním řetězci. Stejně jako v mnoha jiných oborech i v autoškole nic nejde samo a snadno. Klienty jsou zde lidé tolik odlišní ve schopnostech soustředění, stresové odolnosti, učení se a motorických dovednostech. Ve cvičném vozidle se tedy setkávají dvě osobnosti, které spolu ovlivňují výsledek, jímž je jejich pohyb po komunikacích, a ten musí být v každém okamžiku bezpečný nejen pro posádku vozidla autoškoly, ale i pro všechny další účastníky silničního provozu. Mnohdy se ovšem situace začíná vymykat normálu, a je na zkušenostech instruktora, jeho předvídavosti, znalosti reakcí a schopností klienta, udržet bezpečný stav. Je nasnadě, že se jedná o práci nepostrádající napětí, nutnost neustálé pozornosti, empatii, pocit zodpovědnosti i riziko spojené s dopravními situacemi.

V práci, kterou pročítáte, si kladu za cíl, s oporou ve studiu odborné literatury, využitím dotazníku a svojí praxe v autoškolství, postihnout míru vyhoření u profesní skupiny instruktorů autoškoly v krajském městě Jihlava. Deset oslovených instruktorů je účelově vybraným vzorkem, pomocí kterého poukazuji na stav příznaků syndromu vyhoření, a na podkladě získaných informací navrhuji preventivní opatření, jak se může jmenovaná skupina bránit před jeho negativními vlivy.

Teoretická část práce se ve své první kapitole zaobírá syndromem vyhoření, jeho pojetím a definicí. Jsou zde pojmenovány dvě základní linie, po kterých se psychologové a psychiatři ubírají při zkoumání daného jevu. Nechybí ani charakteristika profesí, které jsou rizikové. V první kapitole lze rovněž dohledat rozdělení příznaků syndromu vyhoření na subjektivní a objektivní, dále rozdělení z pohledu úrovní, ve kterých se syndrom projevuje, tedy na psychické úrovni, rovněž fyzické a úrovni sociálních vztahů. Bodem zájmu první kapitoly jsou též stadia, kterými osoba postižená syndromem vyhoření prochází. V závěru kapitoly jsou pojmenovány možnosti diagnostikování.

Ve druhé kapitole teoretické části promítám získané znalosti na konkrétní prostředí, ve kterém se instruktor autoškoly pohybuje. Jedná se o propojení teorie s profesní praxí, náhled do zákulisí autoškoly. Kapitola se zaobírá popisem činnosti a náplní práce instruktora, symptomy, jakými se u něho syndrom vyhoření projevuje a pohledem na odolnost některých instruktorů.

V kapitole třetí, teoretické části, jde o pojmenování možnosti obrany proti syndromu vyhoření ať již formou preventivních opatření či duševní hygieny, tak i posílením relaxačních schopností jedince. Poukazuji rovněž na možnosti využívání některých andragogických zásad při výuce, asertivního chování apod.

Výzkumná část vede přes stanovení cílů, metod a vyjádření hypotéz k rozboru výsledků a verifikaci hypotéz. Výsledky celého šetření napomáhají při utváření návrhů a opatření proti vzniku syndromu vyhoření u vybrané profese.

**I. TEORETICKÁ ČÁST**

**1. Syndrom vyhoření, burnout**

**1.1. Pojetí a definice syndromu vyhoření**

Literatura byla obohacena o pojem „burnout“ (v tehdejší odlišné podobě „burn-out“) v roce 1974, ve stati amerického psychoanalytika německého původu Herberta Freudenbergera, publikované v časopise „Journal of Social Issues“, poprvé v souvislostech a pojetí, doprovázejících burnout do současnosti (Kebza, Šolcová, 2003, s. 6). Na rozdíl od zahraničí, kde hlavní vlna zájmu o nový fenomén kulminovala na přelomu 70. a 80. let, byly oblastmi zvýšeného zájmu v letech 80. až 90. minulého století především země, procházející rozsáhlými transformačními změnami. Obyvatelstvo těchto zemí bylo právě v samém konci 20. století vystaveno velké stresové zátěži, pramenící z hlubokých transformačních kroků a změn politického systému. Na stranu druhou nutno doplnit, že zvýšený zájem o téma syndrom vyhoření může mít kořeny i ve finančních a ekonomických krizích počátku 21. století, které se změnami politických podmínek nemají těsnou souvislost.

Za desetiletí výzkumu se objevila řada pojetí syndromu vyhoření, lišících se od sebe v různých aspektech. V čem se tato pojetí shodují, shrnují autoři Vladimír Kebza a Iva Šolcová (2003, s. 7) do pěti základních bodů:

1. *„Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání.*
2. *Vyskytuje se zvláště u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“.*
3. *Tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.*
4. *Klíčovou složkou syndromu je zřejmě emoční exhausce, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“, často i celková únava.*
5. *Všechny hlavní složky tohoto syndromu rezultují z chronického stresu."*

Významnou doplňující informací se jeví, že příznaky syndromu vyhoření se vyskytují u jinak psychicky zdravých lidí. Nejedná se tedy o psychologicky nenormální osobnosti (Křivohlavý, 1998, s. 51).

Syndromem vyhoření bývá označován stav člověka, který se následkem pro jedince enormních psychických a emocionálních požadavků, projevuje formou pasivity, zklamání a emocionální prázdnoty, převážně v souvislosti s pracovním stresem (Kebza, Šolcová, 2003, s. 6-7).

Krátkou a výstižnou definici syndromu vyhoření, ze které vycházím, uvádí Kallwass (2007, s. 9): *„Je to stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží“.*

**1.2. Linie a teoretické zdroje**

Na cestě k objasnění souvislostí a podmínek, za jakých syndrom vyhoření vzniká a prochází jednotlivými stadii, je nutno si položit důležitou otázku: „Na základě jakých procesů, odehrávajících se v individuu, dojde k tak významné změně, že z člověka na počátku oplývajícího pracovním nasazením, aktivitou, zájmem a motivací se stává skomírající až vyhaslý plamínek?“ Vědci, především psychologové a psychiatři, se ve svých výzkumech ubírají dvěma základními cestami:

1. Linie filozoficko-psychologická, zabývající se zdroji v oblasti existenciálně orientované filozofie a psychologie.
2. Linie psychologicko-medicínská, jež koncipuje poznatky pomocí dlouhodobého studia působení stresu na člověka (Kebza, Šolcová, 2003, s. 4).

První linie, vycházející z pozic existencializmu, klade důraz především na lidské pocity a nálady (osamocení, beznaděj, zoufalství), ale především na úzkost, která pramení, společně s bojácností a deprimovaností, z  pocitu viny a snížené sebedůvěry, jde ruku v ruce s pochybami o vlastních schopnostech zvládnout obtížné situace (Nakonečný, 1998, s. 90). Úzkost, jejímž zdrojem je ztráta nebo nenalezení životního smyslu a strach ze svobody, kterou je jedinec nadán, se tedy stává středobodem a hlavní silou, skrze niž člověk prožívá okolní realitu a dobírá se faktu konečnosti svého postavení v okolním světě. Pocit lze připodobnit Stadiálnímu modelu lidské psychiky, kde v Eriksonově finálním stadiu „Integrita proti zoufalství“, lze u člověka vysledovat, v případě jeho vyhodnocení vlastního života jako málo smysluplného, zoufalství z promarněné šance. Situace, ve které se někteří jedinci ocitají na sklonku života, tedy může postihnout člověka o mnoho let mladšího. Dalším prvkem první linie je poznání vlastní svobody člověka prostřednictvím uvědomění si své individuální existence. Jedinec je puzen ke zpřetrhání sociálních svazků, především v profesionálním životě. V závěrečné fázi syndromu vyhoření přichází touha jedince osvobodit se od minulých zkušeností, jež jsou svazující, a nevíra ve vlastní užitečnost i smysl konání.

Psychologicko-medicínská linie se zaobírá působením stresu. Jde o pomyslnou váhu, na které jsou porovnávány požadavky, jejich intenzita působení na člověka včetně schopnosti vyrovnat se s důsledky selhání. Na straně druhé, tedy zdrojů, je proměnnou jejich přiměřenost a dostatečnost. Vzhledem k faktu, že každý člověk se během svého života střetl v mnoha situacích s rozličnými stresory a tím ovlivňoval svoji zátěžovou kapacitu, liší se u jednotlivců i hranice, kdy nastává pocit nemožnosti splnění zadaného úkolu. Pro účel této práce se zaměřím na pracovní stres, kde příčiny jeho vzniku je možné řadit do několika vybraných kategorií:

1. Problémy rolí a jejich konfliktů. Svoji pracovní roli jedinec hraje při plnění zadaných úkolů a při činnostech, které vedou ke splnění stanovených pracovních výsledků.
2. Pracovní zatížení, míra odpovědnosti související s obsahem práce, tzn. nadměrné množství pracovních úkolů vměstnané do příliš úzkého časového rozvrhu a příliš vysoká, či dokonce rostoucí pracovní odpovědnost.
3. Vymezení kompetencí a případné potíže v komunikaci, které jsou způsobeny nejasnostmi v hierarchických strukturách podniku, nedostatečnou podporou ze strany nadřízených a vztahovými konflikty na pracovišti (Kallwass, 2007, s. 9).
4. Fyzické prostředí pro výkon povolání, bezpečnost práce (Kebza, Šolcová, 2003, s. 6).

Výzkumy prokázaly, že pokud autonomie pracovní činnosti, která umožňuje člověku rozhodovat o tempu, povaze a podmínkách jeho práce, zůstává nízkou, stává se faktorem vzniku různých onemocnění, která jsou dávána statistikami do souvislosti s pracovní absencí (více než 70 %) a vykazují vazbu na pracovní stres (Kebza, Šolcová, 2003, s. 5-6). Studiem teorie podmínek nutných pro vznik syndromu vyhoření a okolností, provázejících jedince při pracovní činnosti, lze dospět k poznání, které umožní s vysokou pravděpodobností diagnostikovat jednotlivá stadia syndromu burnout. Prostřednictvím znalostí obrany proti němu lze nejen pomoci postiženému jedinci, ale rovněž zabránit i následným škodám ekonomickým, které pracovní absence způsobuje.

**1.3. Charakter rizikových profesí, rizikové faktory**

Původní předpoklad, že základní charakteristikou rizikové profese, vedoucí ke vzniku syndromu vyhoření, je práce s lidmi, byl dalším vývojem výzkumů rozšířen. Významným prvkem se stal požadavek na vyrovnaný a trvale vysoký pracovní výkon, který se stává standardní normou pracovní činnosti, při které nejsou tolerovány odchylky nebo úlevy, a neplnění takto nastaveného požadovaného výkonu je k tíži jedince, jenž se chyb či omylů dopustí. Existuje celá řada profesí, které jsou v odborné literatuře taxativně vyjmenovány. Pro účely této práce se jeví podstatným, že mezi uváděné je řazen i obor učitelství. V případě instruktora autoškoly je charakter profese doplněn o faktory, které zmíním v kapitole „2.1. Popis činnosti instruktora“.

S rizikovými faktory syndromu vyhoření se setkáváme už svým zrodem do civilizované společnosti, která žije neustálým tlakem na zvyšování životní úrovně, tempa a nároků na jedince. Mezi další rizikové faktory patří:

* předpoklad nutnosti čelit chronickému stresu
* monotonie a nízká autonomie pracovní činnosti
* prvotní pracovní entuziasmus
* původní vysoká empatie a zájem o druhé
* dříve střední až vysoká senzitivita
* nízká asertivita
* původně vysoký perfekcionismus, pedantství a odpovědnost
* neschopnost oproštění se od práce, nedostatečná relaxace
* depresivní ladění, úzkostné, fobické a obsedantní rysy
* vyšší skóre životních událostí a prožívaný časový tlak
* vyšší nastavení fyzické reaktivity ve stresu, především v oblasti kardiovaskulárního aparátu
* nízké nebo málo stabilní sebepojetí a sebehodnocení
* chronické přesvědčení o neadekvátním společenském uznání a ekonomickém ohodnocení vykonávané profese
* stabilně prožívaný hněv (emoční stav), hostilita (osobnostní rys) a agrese (chování, jako behaviorální exprese obojího), tedy AHA syndrom
* prožitek bezmoci, beznaděje a behaviorální komplex „vzdání se proti zanechání druhými“ (Kebza, Šolcová, 2003, s. 15-16).

Prvotní výzkumy ukazovaly na zvýšený výskyt syndromu vyhoření u žen, nicméně postupem času byly výsledky korigovány s přihlédnutím k vlivu genderových rolí, protože významná množství šetření byla prováděna v typicky feminizovaných profesních skupinách. Výzkumy rovněž prokázaly značnou přilnavost burnout syndromu ke specifickým situačním podmínkám, které jej startují či restartují. Projevy syndromu se vrací na původní úroveň již po třech týdnech, následujících po čtrnáctidenní dovolené, pokud se mezi tím pozitivně nezměnily podmínky pro výkon zaměstnání (Kebza, Šolcová, 2003, s. 5).

**1.4. Příznaky syndromu vyhoření**

Křivohlavý (1998, s. 51) uvádí rozdělení příznaků burnout syndromu do dvou základních skupin. Do *Subjektivních příznaků* je zařazen pocit mimořádně velké únavy, nízké sebehodnocení, pramenící z pocitu profesní nekompetence, předrážděnost, neschopnost udržení pozornosti a negativismus. Zároveň se manifestují příznaky stresového stavu, avšak při absenci organického onemocnění. Do *Objektivních příznaků* se promítá především dlouhotrvající snížená výkonnost, okolnost, která neunikne pozornosti spolupracovníků a příjemců služeb, kteří jsou součástí pracovní náplně postiženého.

Transparentnějším se jeví rozdělení příznaků podle úrovní, ve kterých se projevují.

*Na psychické úrovni* jde o dominanci pocitu neustálých, marných cyklů, opakujících se začátků, připomínajících bájného Sisyfa. Výrazný je rovněž pocit emocionálního vyčerpání, stejně jako vyčerpání v oblasti kognitivní, provázené značným poklesem motivace. Duševní aktivita jedince postrádá invenci, iniciativu, redukována je rovněž spontaneita. Jedinec je laděn depresivně, prožívá smutek, frustraci a beznaděj. Z profesního pohledu závažnější jsou projevy negativismu, cynismu i hostility, mířené na klienty, zákazníky, pacienty apod. Činnost je zúžena na rutinní řešení a projevuje se i nezájem o témata, související s profesí (Kebza, Šolcová, 2003, s. 9).

*Na úrovni fyzické* je pozorovatelným znakem poměrně rychlá unavitelnost a ochablost. Vegetativní obtíže ve formě bolestí u srdce, změn tepové frekvence a krevního tlaku, poruch zažívání a nedostatečné respirace, jsou doprovodnými signály stejně jako nespecifikované bolesti hlavy a svalů. Riziko vzniku závislosti všeho druhu je v tomto období zvýšené (Kebza, Šolcová, 2003, s. 10).

*Na úrovni sociálních vztahů* je patrný útlum sociability. Ve vztahu k profesi se projevuje nechuť jí vykonávat, stýkat se s pracovním kolektivem a klienty. Z původně vysoké empatie jedince zůstane pouhé torzo. Případné narůstání konfliktů pramení z nezájmu a sociální apatie k okolí (Kebza, Šolcová, 2003, s. 10).

**1.5. Stadia syndromu vyhoření**

Křivohlavý (1998, s. 60) uvádí, že je potřebné na syndrom vyhoření nahlížet jako na dynamický proces, který má svůj začátek, charakteristický průběh a výsledný stav. Pro svůj charakter průběhu na časové ose bývá syndrom burnout často srovnáván s lidským životem, kde rovněž můžeme vypozorovat jeho zrod, průběh a vyvrcholení. Sekvenčně jdoucí jevy syndromu je možno pozorovat i v průběhu jejich vynořování na povrch.

*„Počet fází, které psychologové v procesu burnout – vyhoření vyčlenili, je různý. Začněme s nejjednodušším čtyřfázovým modelem procesu burnout Christiny Maslach:*

1. *Idealistické nadšení a přetěžování.*
2. *Emocionální a fyzické vyčerpání.*
3. *Dehumanizace druhých lidí jako obrany před vyhořením.*
4. *Terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu a objevení se syndromu burnout v celé jeho pestrosti („sesypání se“ a vyhoření všech zdrojů energie)“* (Křivohlavý, 1998, s. 61).

Alfried Laengle, současný představitel rakouské školy logoterapie a existenciální psychoterapie, ve svojí práci v r. 1997 zveřejnil sice jen třífázový, ale hlubší pohled, ve kterém každou fázi úzce pojí s odpovídajícím procesem:

1. Stadiem prvním je nadšení člověka, který vidí svoji světlou budoucnost, cíl, který dává jeho životu smysl. Pracovní činnost se stává prostředkem k dosažení vytouženého cíle a tudíž je v této první fázi smysluplnou činností. Jedinec nemá pochyby proč je významné se pracovními aktivitami zaobírat.
2. Ve druhém stadiu se z prostředku stává cíl. Laengle zmiňuje hledisko utilitarismu, neboť jedinec přepouští první pozici svého žebříčku hodnot, na které byl doposud cíl, ve prospěch vedlejšího produktu, kterým je zpravidla finanční ohodnocení nebo jiná, většinou materiální výhoda. Pracuje tedy na svém původním místě, které bylo místem prvotního nadšení, ale již necítí svoji práci jako smysl života a permanentně se vzdaluje od svého původního cíle. Dostává se do bodu odcizení, jelikož poznává, že není tím, kým ve svém prvotním plánu chtěl být. *„Toto odcizení je pak předstupněm existenciálního vakua (prázdnoty bytí). Základní motivace je frustrována (neuspokojena). Místo plně smysluplných cílů nastupují tzv. „zdánlivé cíle“ (Scheinzielen)…život podle módy, konformita danému establishmentu a vlastnímu společenskému postavení…Tragedií je, že tyto náhražkové, zdánlivé cíle žízeň po životě neutiší.“* (Křivohlavý, 1998, s. 64-65).
3. *„Alfried Laengle říká: „Je to život bez života a vlastní život tím ztrácí cenu“(1997, s. 154). To, co člověku dávalo důvod existence a motivovalo ho tzv. primární existenciální motivací, to není. Nadšení pohasíná, oheň začíná doutnat.“* (Křivohlavý, 1998, s. 65). Třetím stadiem je „život v popelu“, který je blíže charakterizován ztrátou úcty k hodnotě druhého člověka, věcí a dřívějších cílů. Z lidí se v očích postiženého stává pouze nevýznamný materiál. V jeho chování dominuje necitlivost, disrespekt, cynismus, ironie a sarkasmus. Objevuje se také neúcta k vlastnímu životu, jedinec si přestává vážit i vlastního těla, nerespektuje vlastní snahy a přesvědčení. *„…Laengle zde hovoří o životě v diskordanci sama se sebou (viz. v jádru tohoto slova jeho kořen „cor“ – srdce, jde tedy o to, že daný člověk ztrácí cit a soucítění i sama se sebou).“* (Křivohlavý, 1998, s. 66). Smysluplnost konání jedince pozbývá významu a ten se propadá do existenciálního vakua.

**1.6. Diagnostika syndromu vyhoření**

Prof. Rudolf Kohoutek ve své stati „Opora psychicky traumatizovaným osobám a prevence syndromu vyhoření ve školství“, uveřejněné v jeho blogu dne 15. ledna 2011, uvádí, že syndrom vyhoření je zanesen do Mezinárodní klasifikace psychických poruch (MKN 10) pod číslem Z 73.0, ve skupině nesoucí název „Problémy spojené s obtížemi při zvládání životních situací“. Samotnou podstatu syndromu vyhoření lze správně rozpoznat pomocí celostního přístupu k jedinci, kdy není možné opomenout ani jeho aktuální pozici na škále mezi plným zdravím a nemocí. Identifikovat syndrom burnout lze pomocí pozorování osoby, u které se začíná projevovat. Pokud je postižený ochoten ke spolupráci, je vhodné využít jím sděleného prožitku, který nabývá výpovědní hodnoty přímo úměrně jeho znalostem o fenoménu burnout. Kebza a Šolcová (2003, s. 17) uvádějí, že nejfrekventovanějšími metodami pro zjišťování míry syndromu burnout jsou dotazníky a v té souvislosti zmiňují „Maslach Burnout Inventory“ Ch. Maslach a S. Jackson a „Burnout Measure“ A. Pines, E. Aronson a D. Karfy. Příklad jiné metody uvádí Křivohlavý (1998, s. 41). Jedná se o využívání tzv. sémantického diferenciálu, kde je pracováno s bipolárními (na obou stranách extrémními) adjektivy. Cílem je jemné rozlišení odstínů významu slov (např. hodnotný – bezcenný, přátelský – nepřátelský). Proband zaškrtává křížkem pozici na úsečce ohraničené oběma extrémy v místě, kde se podle svého pocitu nachází. Jen pro úplnost informace se zmiňuji rovněž o psychologických studiích, kde jsou při navození modelových situací sledováni zkoumaní jedinci, a jsou porovnávány jejich schopnosti odolávat (vzdorovat) působícím stresorům. Pro účel mojí práce je ovšem využita základní (orientační) metoda, získání odpovědí od jednotlivých respondentů pomocí dotazníku.

**2. Instruktor autoškoly**

**2.1. Popis činnosti instruktora**

*„Počáteční nadšení není chybou. Je to energie, která dává mohutný impuls. Je to první stupeň rakety, který vyhoří a odpadne. Nechť odpadne úplně, bez lítosti nad tím, že je už spotřebovaný. A co zůstane? Objev, že věci jsou daleko těžší, než se nám na počátku zdálo.“* (Kopřiva, 2000, s. 102).

Milan Beneš (1997, s. 6-7) píše, že andragogika se vztahuje na oblasti společenské činnosti, kde se realizuje vzdělávání dospělých, které dále dělí na vzdělávání formální, neformální a informální. Vzdělávání formální a neformální jsou nejen součástí, ale i předmětem andragogické činnosti. Na podkladě jeho tvrzení, že formální vzdělávání je synonymem pro *„…hierarchicky strukturovaný a chronologicky navazující systém, jehož elementy vytváří základní, střední, odborné a vysoké školství.“*(Beneš, 1997, s. 116), vyjadřuji názor, že autoškola je rovněž součástí formálního vzdělávání, neboť si našla své místo i jako předmět na středních odborných školách. Splňuje podmínku předmětu andragogické činnosti svým školským charakterem i závěrečným ukončením a stvrzením formálním, uznávaným certifikátem, státem garantovaným řidičským průkazem. Zatímco u terciárně vzdělaných učitelů zpravidla nepanují pochybnosti o jejich výhradní kompetenci, s drobnou nadsázkou lze konstatovat, že existují lidské činnosti, o kterých obecně panuje představa, že potenciál pro jejich kvalitní výkon máme bezmála všichni (dosaďte – většinou muži). Jednou z nich je profese instruktora autoškoly *(„…hravě, jenom bych na to tak trochu neměl nervy“*). Do autoškol přichází klienti z valné části (odhadem autora asi 70-80 %) poznamenáni prvními řidičskými kroky pod dohledem rodinných příslušníků či přátel. Pokud odhlédneme od rizika bezpečnosti (neboť kolik soukromých vozidel má duplicitní ovládání?), rizika postihu ze strany státních orgánů (pokuty a zákazy řízení motorových vozidel), tak jako břemeno si z těchto „rodinných řidičských přípravek“ často odnášejí nalomenou sebedůvěru. Predikce úspěšnosti v budoucích aktivitách hraje v lidském životě významnou roli, a pokud je neuvážlivá či negativní, významně se to odrazí i při výuce řízení motorových vozidel. Instruktora autoškoly proto v těchto případech tím více zaměstnávají otázky související s psychologií osobnosti. Příkladem může být klientovi přiřčená „šikovnost“ čili *„…senzomotorická koordinace, tj. sladění smyslových dojmů a pohybů v přesný a rychlý úkon…“* (Nakonečný, 1998, s. 96). Představu o svojí senzomotorické koordinaci mohou mít především mladí lidé pokřivenu výroky svého necertifikovaného instruktora (otce, kamaráda, přítele). Tyto výroky jsou ovšem mnohdy vyjádřeny v čase velké psychické nepohody, kupříkladu pod dojmem nadměrného opotřebovávání rodinného vozidla klientem, a tím ztrácí na objektivitě. Jak naznačeno úvodním citátem této kapitoly, žádná lidská činnost se neodvíjí zcela podle původních představ, pokud nejsou podloženy dostatečnými zkušenostmi.

**2.1.1. Důvody volby profese instruktora autoškoly**

V následujících bodech se snažím propojit důvody volby profese instruktora autoškoly s pozdější praktickou zkušeností z tohoto oboru, to celé v pohledu prizmatem instruktorova ohrožení syndromem vyhoření. Instruktora k jeho profesi přivádí především:

1. Kladný vztah k motorovým dopravním prostředkům, záliba v dopravě, touha po svobodě pohybu, byť spoutané ulicemi měst. Je to instruktor, který většinu pracovní doby sám rozhoduje, kde se výcvik bude odehrávat. Pokud se tedy přičiní, není nucen prožívat monotonii a nízkou autonomii pracovní činnosti. Instruktorova samostatnost při výcviku je předpokládaná a žádoucí. Pro jeho zaměstnavatele jsou měřítkem spíše výsledky činnosti instruktora, prezentované úspěšností závěrečných zkoušek a spokojeností klientů s průběhem výcviku, než znalost lokace ve městě, kde byl výcvik řidiče prováděn. Autoregulačním prvkem je pro instruktora znalost oblíbených tras, kterými se u zkoušek jednotliví zkušební komisaři ubírají a z toho plynoucí snaha instruktora s klientem pravděpodobnou trasu zkoušky intenzivně procvičovat. O kontraproduktivitě snahy preferovat „zkouškové“ trasy netřeba diskutovat. Vždyť čím je město členitější, a pokud jsou součástí silniční dopravy rovněž kolejová vozidla, tím všestrannějšího výcviku v řízení motorového vozidla se klientovi dostane. Variabilita výcviku a značná autonomie pracovní činnosti instruktora autoškoly napomáhají udržení bezproblémového vztahu k profesi i v období po odeznění prvotního pracovního entuziasmu. Podle Kebzy a Šolcové (2003, s. 15) je právě počáteční entuziasmus rizikovým faktorem syndromu vyhoření a způsobuje počáteční slepotu k příčinám budoucího diskomfortu. Vrátím-li se tedy na počátek bodu 1), musím konstatovat, že naprostá většina oslovených instruktorů autoškoly při neformálních rozhovorech potvrdila tezi o vstupu do vybrané profesní skupiny z důvodu záliby v dopravě a dopravních prostředcích. Pouze jeden z respondentů uvedl, že rozhodujícím momentem pro něho byla nutnost získat jakékoliv zaměstnání a profesi instruktora bral pouze jako přechodné řešení.
2. Pozitivní vztah k lidem – projevuje se potřeba sociální interakce, motivace učit, předávat dalším lidem nabyté znalosti a dovednosti. Budoucí učitel autoškoly již před zahájením své činnosti zná podmínky (především zákonné), za kterých bude moci provozovat činnost, ale také dobře zná prostředí, do kterého vstupuje. Byl doposud tím vzdělávaným, kterého jeho zkušenější kolegové připravovali ke zkouškám řízení jednotlivých typů motorových vozidel, ke zkouškám k získání profesního osvědčení instruktora autoškoly a jsou mu jejich prostřednictvím na počátku kariéry předávány další praktické vědomosti. V každém případě je tedy seznámen s faktem, že vstupuje do prostředí, kde bude v každodenním intenzivním styku se vzdělávanými osobami, zatímco členy svého pracovního kolektivu bude potkávat minimálně. Předpokladem pro úspěšné zvládnutí učebního procesu ze strany instruktora je jeho trvalý zájem o psychický stav klientů, přizpůsobování se jejich možnostem a schopnost vcítění se do jejich pozice. Právě původní vysoká empatie a zájem o druhé je jedním z rizikových faktorů vzniku syndromu vyhoření (Kebza, Šolcová, 2003, s. 16), kde následná dehumanizace klientů se stává obranou před terminálním stadiem vyhoření, jak píše Maslach ve třetím bodě svého čtyřfázového modelu procesu burnout (In Křivohlavý, 1998, s. 61).
3. Víra ve vlastní psychické možnosti, důvěra ve svoji stresovou odolnost, ve schopnosti senzomotorické a rovněž komunikační. Součástí podmínek pro možnost získání profesního osvědčení instruktora autoškoly je také dopravně psychologické vyšetření, jež může dát zájemci nápovědu o jeho vlastních schopnostech. Vyšetření je však (v souladu se zákonem č. 247/2000 Sb.) až součástí probíhajícího přípravného kurzu. Z toho vyplývá, že primární rozhodnutí jedince napřít úsilí k zisku potřebného oprávnění probíhá, až na výjimky, bez hlubších psychologických, andragogických či pedagogických znalostí. Většina zájemců o profesi se rekrutuje z řad středně technicky vzdělaných v oboru strojním či dopravním (podmínka jmenovaného zákona). Jsem názoru, že by bylo žádoucím počinem, kdyby každý, kdo má ambice stát se instruktorem autoškoly, prostudoval a následně s odborníkem prokonzultoval stav sebe sama. Zajímavou nápovědou by mohla být dvojdimenzionální podoba Eysenckova psychometrického pojetí temperamentu, ve kterém kvadrantu, vytvořeném křížem dvou os (*x* určuje míru na škále *extraverze – introverze*, osa *y* vyjadřuje umístění jedince mezi emoční *stabilitou – labilitou*), se jedinec nachází (Eysenck, 1968, s. 3-7). Lze předpokládat, že žádoucí umístění bude v obou kvadrantech, vyznačujících se emoční stabilitou, s nevyhraněnou extraverzí či introverzí.

Volbu profese instruktora autoškoly lze promítnout i na jiné psychologické pozadí. Pokud bychom se na rozhodnutí stát se instruktorem autoškoly, které v budoucnu může co do technické dovednosti i lidsky ovlivnit mnoho účastníků silničního provozu, podívali skrze epigenezi rozvoje lidské psychiky v podání Erika Eriksona, mohu z vlastní zkušenosti naznačit, jaká změna se s přibývajícím věkem člověka může odehrát. Při prvním nástupu do profese instruktora autoškoly (v r. 1988) se daly motivy hledat především v Eriksonově šestém bodě *intimita proti izolaci,* která je popisována jako hledání a nalézání sociální opory v prostředí a je součástí propojení identity jedince s identitou druhých lidí (a to i bez sexuálního podtextu), tedy s motivem získání přátelských kontaktů. Při druhém nástupu (v r. 2013) se jednalo o Eriksonovo stadium sedmé *generativa proti stagnaci,* kde jedinec chápe, že okolnímu světu může svoji aktivitou, která je navíc koníčkem, dát mnohem více (Drapela, 2004, s. 69-70). Jedná se o sebepřesah vlastní osoby, kdy kromě znalostí a dovedností klientů (alespoň doufám) zůstanou v jejich hlavách i vzpomínky na pozitivní průběh celého výcviku, doprovázeného minimem stresových situací.

**2.1.2. Stres a jeho příčiny v autoškole**

V návaznosti na kapitolu 1.2 této práce, která pojednává o liniích a teoretických zdrojích vzniku syndromu vyhoření, pohlédneme na problém burnout po linii psychologicko-medicínské, která se zaobírá působením stresu na lidský organizmus. Kebza a Šolcová (2003, s. 7) uvádějí, že *„Všechny hlavní složky tohoto syndromu* (vyhoření) *rezultují z chronického stresu.“* Přiměřený stupeň zátěže, který za příznivých okolností člověka aktivizuje, podněcuje a rozvíjí, přeroste ve svém souhrnu vlivů a požadavků do té míry, že jedinec není schopen se s ním vyrovnat. Vzniklý stres, spolu s negativně laděnými emocemi, se projevuje především v situacích s minimální možností svobodné volby řešení vzniklého problému, a je považován za velmi škodlivý pro lidský organizmus. Oproti krátkému, akutnímu, a přestože silnějšímu stresu, je nutné považovat stres chronický, za významnější riziko. (Kebza, Komárek, 2003, s. 3). Křivohlavý (1998, s. 78) píše, že stres je zdomácnělým jevem, který se stal hlavním příznakem současnosti, a zmiňuje se o neustálém souboji dvojice protikladných sil. Souboru zatěžujících faktorů tzv. *stresorů,* působících na organizmus negativně a souboru faktorů podporujících obranné schopnosti lidského organizmu zvládat těžkosti, tzv. *salutorů.* Pokud je zmíněná dvojce sil v rovnováze nebo převládá vliv salutorů, je dobře. Stresové reakce člověka se vyvinuly před statisíci a milióny let a ten tedy reaguje archaickými adaptivními mechanizmy, které byly vhodné pro boj či útěk. V situacích symbolického ohrožení sociální integrity, statusu v rodině, na pracovišti, ve společnosti atp., však nelze využít metabolických změn, které souvisejí se zmíněnými stresovými reakcemi. Dříve užitečné mechanismy pak začnou lidskému tělu škodit (Hyhlík, Nakonečný, 1973, s. 229). Vlivem častého vylučování glukózy dochází ke vzniku onemocnění stařeckou cukrovkou, často zvýšený krevní tlak je příčinou hypertenze a s ní související ischemické choroby srdeční. Stres rovněž způsobuje sníženou odolnost žaludeční sliznice, což může mít za následek vznik žaludečního vředu. (Atkinson, 2003, s. 499-500). Dalším doprovodným jevem zatížení chronickým stresem je u jedince patrný nepoměr mezi jeho biologickým a faktickým stářím. Kallwass (2007, s. 91) ten fenomén vysvětluje razantním krácením telomer, koncových části chromozomů, zkracujících se při buněčném dělení. V souvislosti se nadměrným zkrácením telomer je následně buňka jakoby stará a je z organismu „odklízena“, čímž je urychlen proces stárnutí. Co je příčinou navození stresových či distresových (již nezvládnutelný stres) situací u instruktorů autoškoly, si ukážeme v následujících bodech:

1. Negativní vztahy mezi lidmi, existence nedorozumění, rozpory a konflikty. Nelze nevidět souvislost tohoto bodu s problémy rolí a jejich konfliktů (Kallwass, 2007, s. 9). V minimální míře se jedná o tlak ze strany zaměstnavatele na výsledky klientů při zkoušce řidičských schopností, neboť i zaměstnavatelé mají mnoho praktických zkušeností s výukou, tudíž jejich pracovní požadavky se pohybují v oblasti přiměřené tolerance. Zkušební komisař není nadřízeným instruktora autoškoly, avšak ve fázi probíhající zkoušky má na zákonném základě dominantní roli, které využívá. Zkušební komisař a instruktor autoškoly tak hrají svoje pracovní role (plní své úkoly a naplňují očekávané pracovní výsledky) při zkoušce, v jeden čas a na stejném místě. Na ose vztahu instruktor – klient, k významným rozporům nedochází. Klient je od samého počátku v roli, která mu neumožňuje nikterak významně prosazovat nestandardní řešení, mnohdy je na instruktorovi závislý do té míry, že mu vděčí za zachování svého života. Od prvních okamžiků společně strávených chvil dochází k upevňování vědomí o společném cíli, a pokud již instruktor nenese známky syndromu vyhoření nebo negativních postojů, pramenících z psychologických deviací své osobnosti, výuka probíhá v pozitivním duchu. Odlišná situace nastává v okamžiku ukončení řidičského kurzu. Klient samostatně (test z dopravních situací) a následně i s instruktorem (kontrola vozidla a jízda) předvádí zkoušejícímu komisaři své znalosti a dovednosti. Společný cíl klienta a instruktora, uspět bez chyb, zde naráží mnohdy na velmi přísný výklad zákona ze strany zkoušejícího, což vnáší do procesu stenizující negativní emoce. Instruktor rozumí motivům komisaře nepustit do provozu nikoho, kdo by nesl potenciál dopravních kolizí. Při společných jízdách v autoškole však, mnohem lépe než komisař při krátké závěrečné zkoušce, poznal klientovy schopnosti neovlivněné nervozitou, a proto často nelibě nese konečné negativní rozhodnutí úřední osoby. Ovšem *„úředník může být postižen za to, že nedodržel určité procedurální pravidlo, méně však již za to, že nepomohl klientovi.“* (Keller, 2008, s. 108), a proto instruktor při úředním aktu nesmí vypadnout z předurčené role objektivního strážce bezpečnosti, což pro něho může, ve chvílích vnitřního nesouhlasu s rozhodnutím komisaře, představovat stresující moment. Jen jako malý příklad uvádím reálnou situaci, kdy mladá dívka, evidentně ovlivněná zkouškovou nervozitou, byla vyhodnocena jako neúspěšná a nesměla pokračovat jízdní zkouškou proto, že si nedokázala vzpomenout, kde je táhlo pro otevření krytu motorového prostoru. Měla za úkol informovat zkoušejícího o provozních kapalinách, které se tam kontrolují a doplňují. Stačila lehká nápověda ze strany úředníka a předpokládám, že dívka by další, několikrát procvičený postup, zvládla.
2. Stresová situace nastává při komplikovaném pohybu vozidla autoškoly po veřejných komunikacích tehdy, když se z různých důvodů klientovi některá z procvičovaných činností nezdaří. Jedná se především o zhasnutí chodu motoru či pomalou jízdu, která je mnohými řidiči vyhodnocena jako bezdůvodná, a mnohdy dávají své pocity najevo zvukovým signálem, který je v rozporu nejen se zákonem, ale i dobrými mravy. Instruktor v tomto vypjatém okamžiku musí zvládnout nejen své negativní pocity, namířené na anonymního řidiče, který takto dává najevo průběh svých emocí, ale musí rovněž situaci odlehčit, krátce a výstižně vysvětlit klientovi, kde se stala chyba a v krajním případě mu prostřednictvím duplicitních ovladačů pomoci vozidlo opanovat. Právě již zmíněná výbava vozidla, umožňující instruktorův zásah do řízení vozidla, má jeden významný a zatím nevyřešený nedostatek, který je zdrojem stresu z potenciální dopravní nehody. Instruktor autoškoly může klientovi pomoci s ovládáním spojkového, brzdového i akceleračního pedálu, rovněž může, protože není připoután bezpečnostním pásem, poměrně intenzivně pomoci s ovládáním volantu. Noční můrou instruktorů je případ, kdy klient při řazení jednotlivých rychlostních stupňů namísto spojky tvrdě stlačí pedál provozní brzdy nebo pokud v důsledku úleku pedál brzdy stlačí cíleně, avšak nepřiměřeně situaci. Instruktor pro tyto okamžiky nemá efektivní řešení jak vozidlo odblokovat a s přihlédnutím k tomu, že sám je nepřipoután bezpečnostním pásem, nezbývá mu, než řešit setrvačný pohyb vlastního těla vpřed a očekávat náraz vozidla jedoucího vzadu, protože jeho řidič takový moment zpravidla nepředvídá. Vozidla autoškol jsou často při dopravních nehodách poškozena na své zadní části.
3. Poslední z příčin pracovního stresu, o které bych se chtěl zmínit, je fyzické prostředí pro výkon povolání a bezpečnost práce, jak je ve své práci uvádějí Kebza, Šolcová (2003, s. 6). Většina autoškol je vybavena moderními vozidly, která splňují bezpečnostní požadavky na ně kladené, nicméně z důvodu snadného ovládání jsou to vozidla nízkých hmotnostních i rozměrových kategorií, tedy vozidla s nižší odolností proti destrukci. Instruktory sice uklidňuje fakt, že s klienty se pohybují většinou v obcích, tedy odpovídající sníženou rychlostí, že z valné míry znají mnoho míst, kde je zvýšená možnost dopravní kolize, a že jejich zkušenosti s výcvikem či případným řidičským selháním klienta jsou na takové úrovni, která jim umožňuje předvídat a zabránit dopravním incidentům. V omezené míře ale mohou předvídat selhání dalších účastníků silničního provozu nebo jejich technického vybavení, což rovněž zaměstnává jejich úvahy. Nutně se zvýšeným rizikem musí kalkulovat a v žádnou dobu pohybu výcvikového vozidla po komunikacích nesmí výrazně polevit ve své vigilanci.

**2.1.3. Další rizikové faktory syndromu vyhoření**

Životní styl člověka naší společnosti je charakterizován neustálým tlakem na zvyšování životní úrovně, na zrychlování a navyšování počtu životních událostí i nároků kladených na jednotlivce. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.3, sám zrod člověka je vstupenkou do společnosti se všemi důsledky, plynoucími ze směřování vývoje euroatlantické civilizace. Kebza a Šolcová (2003, s. 8) jmenují ve své knize jak profese, jejichž charakter odpovídá zvýšenému riziku vzniku syndromu vyhoření, tak i jednotlivé rizikové faktory (2003, s. 16), které akcelerují jeho nástup a průběh jednotlivých fází. O rizikových faktorech jako je monotonie a nízká autonomie pracovní činnosti, prvotní pracovní entuziasmus, vysoká empatie a zájem o druhé již byla řeč. Nyní se zmíním o dalších faktorech zvyšujících riziko burnout, které souvisejí s činností instruktora autoškoly:

1. Střední až vysoká senzitivita – předpokladem pro výkon profese instruktora autoškoly je nízká míra senzitivity. Ve vyhrocených dopravních situacích je pro instruktora náročné zachovat klidný stav mysli. Aniž by vykazoval známky probíhající emoce, musí vysvětlit klientovi, že např. před mnohatunovým nákladním automobilem, s jeho v daném okamžiku nastřádanou kinetickou energií, by nestihl ujet a šance v přetlačované by byly mizivé, už proto je vhodné zvolit defenzivní řešení dopravní situace. Je patrno, že vyšší senzitivita instruktora autoškoly je nežádoucím rizikovým faktorem, neboť by intenzivně prožíval situace, které vyžadují klidná řešení.
2. Nízká asertivita – asertivita jako schopnost, která má vztah úctě i sebeúctě, je považována za důležitou komunikační dovednost, učí spontánním reakcím a přiměřenému projevu emocí. Instruktor by měl být schopen užívat asertivní komunikační styl, který se liší od stylu agresivního či pasivního, neboť je nutné klienta přesvědčit o správnosti postupů, které vedou k ohleduplné a bezpečné jízdě tak, aby si je klient osvojil. Pokud je schopnost asertivního chování instruktora na nízké úrovni, komunikace mezi ním a klientem vázne, může být zdrojem napětí, protože klient nevstřebá důvody nácviku jednotlivých úkonů. Opět malý příklad. Všechny procvičované činnosti, v rámci hesla „těžko na cvičišti, lehko na bojišti“ jsou nadsazené tak, aby klient postupoval u zkoušky s vysokou mírou obezřetnosti, např. v místech, kde je povolena rychlost 50 km/h pojede 45 km/h (navíc podle automobilového rychloměru, který zpravidla nadsazuje), kde je potřeba rozhlédnout se, skutečně pootočí hlavou, aby i vzadu sedící zkušební komisař zaznamenal, že k tomuto sběru ikonických informací došlo, dále při couvání je klientovi vypnut display zadní parkovací kamery, aby byl nucen používat zpětná zrcátka a přímý pohled, při rozjezdech automobilu je veden k používání akceleračního pedálu a tím nutnosti citlivějšího ovládání spojkového pedálu, byť velmi vstřícná řídící jednotka je schopna zabezpečit dostatečnou distribuci paliva a tím umožní rozjezd vozidla i bez použití akcelerátoru, atp. Všechna jmenovaná (jistě i další) omezení by klient jen těžko převzal za své, pokud by mu jejich smysl a bonita nebyly asertivně podány.
3. Vysoký perfekcionismus, pedantství a odpovědnost. Práce instruktora autoškoly přináší sociální interakci s velkým množstvím jedinců, z nichž každý je odlišný. Pokud se zabýváme aspekty vrozené výbavy, tedy vlohami a nadáním, a následně aspekty vrozeného i získaného, tzn. schopnostmi (popřípadě talentem), není možné předpokládat, že setkání při řidičském výcviku bude vždy probíhat podle unifikovaného a naprosto ideálního schématu. Pokud instruktor autoškoly není schopen rozlišení jedinečnosti svých klientů a pokouší se je vměstnat do jakési schopnostní škatulky, potom počáteční cíl, vychovat bezpečného a ohleduplného řidiče, nebude naplněn. V krajních polohách výcviku, vedeného perfekcionisticky a s pedanterií, nalezneme jedince frustrovaného z vlastní „neschopnosti“ a na straně druhé jedince s pocitem návratu z nezákonně na něj uvalené vazby, v budoucnu směřujícího k dopravní anarchii a pomstě společnosti. Především mladí lidé musí nutně cítit, že instruktor není dalším rodičem, starším dominantním sourozencem, neoblomným pedagogem, ale skutečným naplněním andragoga, který má schopnost vnímat je jako bytosti, které již ve svém životě splnily některé svoje cíle, a je ochoten interakci proměnit ve vzájemné obohacování, kde pochvala není zapovězeným prostředkem. V názvu tohoto bodu zmíněná odpovědnost, je ovšem důležitou součástí instruktorovy profese, neboť činnost se odehrává v prostředí zvýšeného nebezpečí úrazu klienta, instruktora a dalších účastníků silničního provozu. I drobné zaváhání klienta, doplněné krátkou nepozorností instruktora, může vést ke kolizi, kdy především chodec na přechodu či cyklista jsou velmi ohroženou kategorií. Další částí instruktorovy zodpovědnosti je dodržování litery zákona a s tím související ochrana materiálních prostředků svěřených mu do péče. Pocit odpovědnosti instruktora autoškoly ovšem nesmí být svazujícím prvkem, protože jeho přemíra by se stala jedním z rizikových faktorů pro vznik syndromu vyhoření.
4. Neschopnost oproštění se od práce, nedostatečná relaxace. Z důvodu značné konkurence autoškol na trhu, jeví se mzda instruktora autoškoly podprůměrnou. Pokud tedy chce instruktor navýšit svoji finanční odměnu (pracují zpravidla v úkolové mzdě), je nutné, aby věnoval své činnosti více času. To jde pouze na úkor krácení času jeho nepracovních aktivit. Zkoušky klientů, vyhrocené dopravní situace a chování některých řidičů, často u instruktora vede k situacím, kdy i ve svém domácím prostředí či prostředí přátel probírá zážitky, od kterých se nedokáže oprostit. Nedostatečná relaxace a nezdravé návyky životního stylu jistě mohou přispívat k navýšení rizika vzniku syndromu burnout.
5. Depresivní ladění, úzkostné, fobické a obsedantní rysy uvádí Kebza a Šolcová (2003, s. 16) jako další rizikový faktor způsobující vzrůst nebezpečí vzniku syndromu vyhoření. Pro účely této práce se spokojím s konstatováním laického souhlasu a odkazuji na fakt, že jedinec, zabývající se myšlenkou na provozování činnosti instruktora autoškoly, je ze zákona povinen absolvovat dopravně psychologické vyšetření.
6. Vyšší skóre náročných životních událostí a prožívaný časový tlak. V tomto bodě se zastavíme u časového aspektu práce v autoškole. Časový úsek, který má instruktor vymezen pro jednotlivé klienty, je jasně stanoven zákonem. Časový tlak spíše plyne ze závazku autoškoly, připravit v dohodnutý termín klienty ke zkoušce, což klade nároky na intenzitu práce instruktora, kterému je kurz svěřen, i na vedení autoškoly, jež má naplňování jednotlivých kurzů v kompetenci. Kolísavý (sezónní) zájem klientů o služby autoškoly sebou nese různé naplnění kurzu a tím instruktorovo nepravidelné časové vytížení. Časový tlak, plynoucí ze závazku autoškoly, je doplněn o povinnost instruktora být vždy včas na místě schůzky s klientem, aby se klient necítil ochuzen.
7. Vyšší nastavení fyzické reaktivity ve stresu, především v oblasti kardiovaskulárního aparátu. Vlivem sympatického nervstva (jedna z větví vegetativní nervové soustavy) je organizmus rychle připraven na energeticky náročnější (u instruktora spíše rychlejší) tělesný výkon, který je směřován na vnější prostředí. Sympatikus při stenizujících emocích zrychluje činnost srdce, směřuje proudění krve do pohybového svalstva a způsobuje vylučování hormonů, které uvolňují látky rychle přeměnitelné na energii. Za vším je tedy nadledvinkami vyloučený adrenalin, který v souhlasné činnosti se sympatikem zvyšuje jeho další účinnost a vzniká tím uzavřený kruh (Balcar, 1991, s. 46-48). Vlivem zmíněného „zacyklení“, není instruktor schopen v krátkém časovém úseku adrenalin přiměřeně odbourat a neutralizovat, což vede k psychofyziologickému selhávání. Včasná fyzická reaktivita organizmu instruktora autoškoly je žádoucí, ovšem pokud emoční vzruch přetrvává v delším než přiměřeném intervalu, je nežádoucí a následně se stává dalším z rizikových faktorů vzniku syndromu burnout.
8. Nízké nebo málo stabilní sebepojetí a sebehodnocení. Balcar (1991, s. 155) píše, že základem sebepojetí je vnímání a představa o vlastní osobě, tzn. vlastním těle a vlastní osobnosti na pozadí světa. Sebepojetí je výpovědí člověka o sobě samém, a pokud porovnáme získané údaje s objektivním obrazem, vytvořeným na základě dotazníku, rozhovoru apod., můžeme zjišťovat rozdíly mezi prožitkem a skutečností. „*Je pravděpodobné, že většina lidí o sobě ví daleko více, než řeknou spontánně nebo při volně vedeném rozhovoru.“*(Balcar, 1991, s. 155). Zde poněkud předběhnu strukturu práce a podělím se o jisté překvapení, které mi přinesly dva rozhovory s respondenty, v diskusi vedené nad některými otázkami, po vyplnění dotazníku Maslach Burnout Inventory. První instruktor vyjádřil oblibu své práce i bezproblémový vztah k lidem, nicméně sebe sama viděl jako velmi slabý článek řetězu a nebyl spokojen se svým výkonem. Druhý, byť se v prostředí autoškoly pohybuje v řádu desetiletí, měl vážné pochyby o svém pozitivním vkladu a přínosu pro klienty. Zmínil jsem, že se jednalo o překvapivá sdělení, tedy nemusím zdůrazňovat, že všeobecné hodnocení práce obou jedinců je ze strany klientů, kolegů i zkušebních komisařů odlišné, o poznání pozitivnější.
9. Chronické přesvědčení o neadekvátním společenském uznání a ekonomickém hodnocení vykonávané profese. Ekonomická situace v autoškolách by se dala připodobnit k situaci, panující všeobecně ve školství. Je pravdou, že finanční odměna není jediným stimulem profese instruktora autoškoly. Významnou satisfakcí je radost a projev ocenění práce instruktora ze strany klienta, poté co se mu podaří zdárně ukončit kurz a následnou zkoušku. Vzhledem k projevovaným sympatiím veřejnosti (až na neurotické výjimky), k dobré úrovni pracovního prostředí a ve valné míře dosaženému „pouze“ technickému vzdělání (přesto máme privilegium učit), lze společenské uznání vidět jako odpovídající.
10. Stabilně prožívaný hněv (emoční stav), hostilita (osobnostní rys) a agrese (chování, jako behaviorální exprese obojího), tedy AHA syndrom. Pokud se vyjmenované stavy, osobnostní rysy a chování objeví v prostředí autoškoly, a pokud tedy připustíme hypotézu, že psychologické vyšetření selhalo nebo došlo již v průběhu profesní činnosti instruktora autoškoly ke zhoršení projevů, potom nejenže jsou akcelerovány předpoklady vzniku syndromu vyhoření, ale dochází k významnému poškozování interpersonálních vztahů s klienty, zkušebními komisaři i kolegy, což se následně nevyhnutelně odrazí ve vzájemných přístupech a vývoji událostí, odehrávajících se v trojúhelníku o vrcholech klient – autoškola – zkušební komisař. (Např. klienti odcházejí předčasně z některé autoškoly do jiné i za cenu finančních ztrát nebo se rozhodnou závěrečnou zkoušku vykonávat v jiném městě).

**2.2. Symptomy vyhoření instruktora autoškoly**

Při popisu příznaků syndromu vyhoření instruktora autoškoly se znovu podržím členění, jak jej uvádí autoři Kebza a Šolcová (2003, s. 9-10). Jedná se o jednotlivé úrovně, na kterých se symptomy manifestují, tedy o úroveň psychickou, fyzickou a sociálních vztahů.

Na úrovni *psychické* je jedním z hlavních příčin, vedoucích ke vzniku symptomů syndromu vyhoření, dominující pocit instruktora, že jeho andragogická intervence trvá nadměrně dlouhou dobu, že námaha vložená do výuky klienta není efektivní. Jde o pocit marnosti nad stále se opakujícími chybami u začínajících, ale především již u pokročilých klientů. Pocit kulminuje v závěrečné fázi výuky, kdy je od klienta očekáván bezchybný výkon, ten se však nedostavuje například v důsledku počátečního klientova nedbalého přístupu k liteře zákona a následné neznalosti teorie jízdy v praktické dopravní situaci. Souvisejícím prvkem je pocit celkového, výrazně však duševního vyčerpání instruktora, prožívaného oploštěním emocionality, potlačením kognitivních procesů (usuzování, analýza, řešení problémů) a ztrátou motivace. Dosti expresivní ladění mají tvrzení jedince (např. „mám toho po krk“ či „jsem k smrti unavený“), i když s celkovým útlumem či otupělostí v sociálních vztazích tato tvrzení nekorespondují. Dalšími příznaky vznikajícího syndromu vyhoření instruktorů jsou pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti, vedoucí ke snížení aktivity v přístupu ke klientovi, redukci spontaneity, iniciativy a invence. Pocity instruktora o vlastní bezvýznamnosti mohou hraničit s mikromanickými bludy (blud insuficientní - bezvýznamnost jedince, utrpení a sebeobviňování). (Kebza, Šolcová, 2003, s. 10). Vážnými projevy symptomů, v  pokročilejší fázi vzniku syndromu burnout, jsou projevy negativismu, cynismu a hostility k osobám, které jsou součástí instruktorovy pracovní činnosti. Odrazem takto vedené výuky jsou buď submisivní klienti, kteří mají snížené sebehodnocení a snaží se čas strávený s takovým instruktorem „přežít“ (mnohdy z důvodu strachu ze ztráty finanční investice do kurzu), často se omlouvající za své „vážné prohřešky“ (projetí nerovnosti vozovky, necitlivý rozjezd či zastavení, ušpiněný automobilový kobereček atp.) nebo naopak klienti vzdorující instruktorovu zacházení, přičemž v malém pracovním prostoru, který skýtá automobil, vznikají emocionálně vypjaté momenty, které mohou být završeny i překotným odchodem klienta z automobilu a následně i z probíhajícího výukového kurzu autoškoly.

Pokud se budeme zabývat *fyzickým*i symptomy vznikajícího či již probíhajícího syndromu burnout, je nutné především zmínit pocit celkové únavy a ochablosti organizmu, který se dostavuje v krátkých intervalech po době relativního zotavení. Mezi časté vegetativní obtíže lze řadit bolesti v krajině srdeční, změny srdeční frekvence až s pocity fibrilace, obtíže zažívací a dýchací. Již zmíněný stres instruktorovi přináší poruchy krevního tlaku, poruchy spánku. U bolesti svalů (především v oblasti páteře), bolesti hlavy (často nespecifikované) nelze ovšem přehlédnout vliv odvětrávání malého prostoru automobilu, které je sice deklarováno jako bezprůvanové, nicméně ve spojení s dlouhodobým sezením v neměnné poloze, může mít podpůrný vliv na zmíněné projevy.

U projevů na úrovni *sociálních vztahů* musím zmínit celkový útlum sociability. Instruktor ztrácí zájem o hodnocení své práce ze strany nadřízeného, prostřednictvím probíhajících zkoušek rovněž ze strany zkušebního komisaře a je mu lhostejný i názor odběratele jeho služby, klientův. Projev vyhýbání se setkávání s klienty nelze v autoškole vysledovat, protože interakce je samou podstatou výuky. Lze ovšem pozorovat nízkou empatii, často u osob s původní empatií na vysoké úrovni a zvyšující se četnost sociálních konfliktů, pramenících z *„…nezájmu, lhostejnosti a sociální apatie ve vztahu k okolí.“* (Kebza, Šolcová, 2003, s. 10). Projevy zvýšené iritability a interpersonální senzitivity nelze v autoškolství přehlédnout. Jsou pozorovatelné ve vztazích mezi jedinci, pracujícími v jednotlivých, navzájem si konkurujících autoškolách, mezi některými instruktory a jejich klienty, v minulosti ovšem tento projev dominoval ve vztahu instruktor nebo majitel autoškoly proti zkušebnímu komisaři. Jednalo se především o výklad jednotlivých zákonů, souvisejících s dopravou, kdy v hodnocení vztahů zástupci autoškol používali vyjádření typu šikana, nekompetentnost, záludnost, povýšenost, svévole apod., zatímco zástupci strany komisařů hovořili o neprofesionalitě, snaze ošidit výuku, nekvalitní práci či nedůslednosti a změkčilém přístupu ke klientům. Situace je v tomto bodě již klidnější, prostředí a vztahy se částečně stabilizovaly, nicméně některé interpersonální vztahy (soudě podle absolvovaných rozhovorů autora s jednotlivými instruktory i komisaři) vykazují znaky zvýšené iritability. Dalším závažným projevem duševního vyčerpání u instruktora autoškoly je pokles až úplný nezájem o témata, spojená s jeho profesí, negativní hodnocení celkové situace. Pracovník svoji činnost redukuje v rutinní postupy, výuka je minimalizována, verbální projev se stává stereotypním za užití mnohých klišé.

Jak se dále Kebza a Šolcová (2003, s. 11) zmiňují, někteří zahraniční autoři (W. Schaufeli) hovoří při sledování symptomů syndromu burnout o infekčnosti při jeho šíření. Ch. Maslach (In Kebza, Šolcová 2003, s. 11) vyjádřila předpoklad, že se jedná více o systémovou než osobní záležitost, vysledované příznaky syndromu vyhoření vysvětluje jako signály o nesprávné funkci organizace, připouští možnost, že *„…zklamání, prohlédnutí, ztráta ideálů se může v určité organizaci za určité konstelace dostavit snadněji než v jiné.“*(Kebza, Šolcová, 2003, s. 11).

**2.3. Odolnost proti pracovní zátěži**

*„Dýchám, vnímám, mohu se hýbat. To není špatné pro začátek. Tak zůstanu s tím pocitem. Uvidíme, jestli za chvíli nepřijde chuť vstát a jít dál.“* (Kopřiva, 2000, s. 102).

V oblasti sociálního a odborného ohledu a za podmínek počáteční přílišné identifikace pracovníka se svojí profesní činností, jsou někteří jedinci nuceni často sahat do svých psychických rezerv. Pokud jedinec nedokáže kriticky zkoumat a zhodnotit stav svých silových rezerv a současně podcení prostředky k jejich doplnění (radosti všedního dne, příjemné sociální kontakty, emocionální jistoty apod.), může nastat situace, že jeho odolnost (schopnosti vzdorovat na člověka doléhajícím stresorům) dostane vážné trhliny. Jde například o neustále opakující se situace, kdy člověk z minulosti ví, že očekává od druhých či od sebe příliš mnoho, že tato očekávání se vícekrát nenaplnila, a přesto svůj přístup nereviduje, následně se tedy opět ocitá ve vyčerpávající situaci. Jak dále pokračuje Kallwass (2007, s. 53), u mužů se v jejich očekávání významně projevují otázky konkurenčního boje a rozdělení kompetencí, zatímco ženy zaměstnávají otázky související s harmonií soužití a sociálních kontaktů. Stejně jako to platí obecně, tak i v profesi instruktora autoškoly lze vysledovat rozdíly mezi jednotlivci v pracovní nezdolnosti, kdy někteří vzdávají snahu dříve, zatímco jiní se usilují o zlepšení situace mnohem déle. Křivohlavý (1998, s. 42) píše, že když psychologové na modelových situacích sledovali jednotlivé osoby, všímali si jejich určitých charakteristik, ať již tyto osoby spadaly do kategorie snadno vzdávajících se nebo těch, které se jen tak nedaly. Ve sledovaných případech se potom rýsují jednotlivé postoje lidí. Postoje se zjišťují např. pokládáním otázek s obsáhlejší škálou možných odpovědí (od *„velmi zřídka mám tento pocit“* až po *„mám ten pocit dosti často“*), kdy osoby zkoumané po stránce jejich pracovní odolnosti mají dostatek prostoru pro odpovědi, na základě kterých pak jsou rozděleny do skupin, lišících se v chování, stojíc tváří v tvář těžkostem. *„V pozadí je však vždy určitá domněnka (hypotéza) o vztahu např. mezi určitými postoji a snadností podléhání životním těžkostem.“* (Křivohlavý, 1998, s. 43). V autoškole, tedy v životní praxi, se rozdílný přístup instruktorů projevuje buď pomyslným zlámáním hole nad beznadějně se jevícím klientem či klientem, který vzdoruje zavedeným zákonům a zvyklostem nebo dalším, zvýšeným úsilím instruktora o přiblížení se cíli. V některých případech je nutná velká pracovní odolnost instruktora, aby nadále hledal cesty jak pomoci nebo přesvědčit klienta o správné cestě k řidičskému průkazu. Vězte, že odjezdit si bez větší námahy a zájmu o klienta několik vyučovacích hodin, není pro zkušeného instruktora nikterak těžké.

**3. Prevence**

**3.1. Moderující faktory, preventivní opatření**

*„Vyhoření je mimo jiné následkem nesprávného sebehodnocení a především falešného odhadu vlastních sil.“* (Kallwass, 2007, s. 64). Autorka dále píše, že pro okolí mnohdy překvapivě, jsou ohroženi syndromem vyhoření lidé, jejichž sociální postavení a čilý společenský život jsou jasným důkazem stabilního a zdravého duševního života (Kallwass, 2007, s. 73). Za jedny z nejohroženějších syndromem burnout pokládá jedince, kteří aniž by byli schopni sami sobě ten fakt přiznat, sahají dlouho a příliš hluboko do rezervoáru svých duševních a tělesných sil. Kebza a Šolcová (2003, s. 18) píší, že faktory, které moderují vliv psychosociálního stresu na zdraví jedince, jsou rovněž podpůrnými a mírnícími faktory možného vzniku burnout syndromu. Klíč k moderaci syndromu je stále více hledán a nalézán na úrovni jedincovy osobnosti. Protektivní účinky „hardiness“ (zátěžová odolnost, zvýšená rezistence) spočívají v kognitivním vyhodnocování stresových zátěží a jejich přeměnu na smysluplné výzvy. Jedinci se zvýšenou úrovní hardiness sami sebe vnímají a hodnotí jako kompetentní při zvládání překážek, stejně tak hodnotí své psychické a fyzické síly. Na základě pozitivního hodnocení situace vybírají odpovídající strategii k jejímu zvládání, tím čerpají pouze potřebné síly, což se zpětnou vazbou projevuje na příznivějším kognitivním hodnocení daného aktuálního problému i dalších budoucích překážek. Pokud se dotkneme vnějších moderujících faktorů, jako nejpodstatnější se jeví sociální opora, kde nejvýznamnější zdroje lze nalézt v rodinném zázemí, v zaměstnání a u přátel, při společných volnočasových aktivitách. Pokud je sociální podpora na nízké úrovni, lze dříve očekávat možnost vzniku a manifestace syndromu burnout. V oblasti pracovní se těší největšímu významu sociální opora ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve stejném pracovním postavení.

Snáze ovšem syndromu vyhoření předcházet, než jej následně odstraňovat. V Evropě existuje dostatek terapeutických a preventivních strategií namířených proti vzniku syndromu vyhoření, které se opírají o psychoterapeutické zdroje. Například daseinsanalýza, jež pomáhá jedinci stiženému syndromem burnout nalézt cestu k pochopení vlastní existence a návratu k jejím kořenům. Důraz je kladen na jedinečnost a neopakovatelnost jedincovy individuality a ten je především směřován k budoucnosti a zvládnutí umění být sám sebou. Existenciální frustraci pomáhá řešit další evropská škola, která navazuje na existenciální východiska Je jí logoterapie, která se svým hlavním terapeutickým prostředkem – pomocí nalezení životního smyslu objevováním hodnot a jejich naplnění, bývá velmi účinnou metodou pro napravení zhrouceného světa, jak jej postižený burnoutem vidí. Nelze dále nezmínit možné uplatnění jiných postupů, které vycházejí z behaviorální nebo kognitivně-behaviorální terapie, ovšem jejich působení bývá zaměřeno na dílčí problémy a nezabývají se samou podstatou obtíží. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 18-19).

**3.2. Zásady duševní hygieny**

Podstatu duševní hygieny vidí Maslach v přístupu ke klientovi. Jedinci, jejichž pracovní náplní je práce s lidmi, si mohou pomáhat různými technikami. Maslach se zmiňuje např. o intelektualismu, kdy hovoříme o klientovi bez emocí, objektivně, s velkou dávkou racionality. Další možností přístupu profesionála je tzv. izolace, která je jasným rozlišením mezi přístupem ke klientovi a k ostatním lidem, důsledným oddělováním pracovního života od života osobního. Jako nejméně vhodný, pro profesi instruktora autoškoly, se mi jeví třetí uváděný příklad tzv. sémantické odosobnění, které klienta vidí jenom jako určitou kauzu, případ či ve zdravotnictví diagnózu. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 20). Prospěšným doporučením se jeví pěstování schopnosti na sobě rozpoznávat, že právě přichází chvíle stresového stavu, abychom mohli včas reagovat a snažit se zabránit zhoršení situace (Křivohlavý, 1998, s. 117). Je známo mnoho relaxačních metod, jak průběh stresové situace zmírnit, a je pravdou, že mnoho z nich se do prostředí autoškoly nehodí, ať již z důvodu prostorového (ergonomického) omezení ve cvičném automobilu, nutnosti zachování vysoké úrovně vigilance instruktora nebo nepředvídatelného načasování ataku stresu do právě probíhajícího procesu výuky. Možnostem relaxace se budu věnovat v příští kapitole a ty, které by bylo možno aplikovat při výcviku, akcentuji v kapitole „3.4. Návrhy opatření směřující proti vzniku syndromu vyhoření“ této práce.

**3.3. Relaxace**

Životní nutnost dovedla příslušníky civilizované společnosti na počátku 21. století k používání relaxačních metod, které se pro svůj blahodárný účinek (zbavení napětí, uvolnění, odpočinek a nabrání nových sil) staly jedním z nejvýznamnějších způsobů zvládání stresu a prevence syndromu vyhoření.

Jako jedna z nejrozšířenějších relaxačních metod jsou uváděna *protistresová dechová cvičení*, vycházející z životních funkcí člověka. Výhodou je možnost jejich praktikování v nepřeberných situacích, snadnost volního ovládání člověkem, sekundárního blahodárného vlivu na funkci těla i ducha a také nepodmíněnost přítomností lékaře či trenéra. Kebza s Komárkem (2003, s. 14) popisují metodu pomalého nosního nádechu směrem k břišnímu dýchání, zadržení dechu a opětovného, pomalého, rovněž nosního výdechu. Křivohlavý (1998, s. 122) doporučuje nádech v první fázi brániční, posléze i pomocí plného rozevření hrudního koše až ke konečnému tzv. klíčkovému nádechu (nádech horní části plic, doprovázený přizvedáváním a mírným rozšiřováním ramen). Autoři se shodují v nutnosti myšlení na procházející proud vzduchu a zamezení okolních rušivých vlivů, přičemž Křivohlavý (1998, s. 122) nabádá ke střídavému užití obou nosních dírek a případnému akustickému tónování dýchacího procesu.

Metoda *soustředění a odvedení pozornosti* nachází své uplatnění v situacích, kdy nelze vstát, odejít si zacvičit, či si jít jen tak odpočinout. Je využitelná v situacích, kde hrozí nástup a eskalace konfliktu a tím následný rozvoj stresové reakce. V podstatě jde o imaginární přijetí role, která je odlišná od naší role pracovní (Kebza, Komárek, 2003, s. 18-19). Plně se pohroužíme do řešení úkolů, které si sami zadáváme, nemajících žádný vztah k úkolům naší pracovní činnosti, ale majících vztah k našemu okolnímu prostředí.

*Rychlá tělesně-duševní relaxační cvičení,* pro odstranění duševního napětí, jsou založena na sledu tělesných cviků. Jde o prostorově nenáročné, postupné napínání svalů převážně končetin a krku, hlavy a ramen, s finálním pocitem tělesného uvolnění, doprovázenému relaxací duševní (Kebza, Komárek, 2003, s. 20).

*Metoda využívající představivosti* může být využita jako metoda samostatná nebo jako reakce prodlužující účinek předchozího tělesně-duševního cvičení. V základu jde o navození představ nám blízkého a příjemného prostředí (např. horský masív, hladina jezer, okolí rodné vesničky našich prarodičů), které si snažíme zrekonstruovat v co nejvěrnější podobě, doplněné o sluneční jas a živé barvy, s doprovodem vlahého, mírného vánku. Postupně se dostáváme hlouběji k jednotlivým detailům, které jsou v harmonickém vztahu s okolní přírodou. Jak píše Kebza s Komárkem (2003, s. 23), pokud vyvolaná představa dosáhne takové kvality a detailnosti, že se prožitek přibližuje k realitě, potom i relaxace se stává vysoce efektivní.

Ukázal jsem pouze některé z možných relaxačních metod, ze kterých v kapitole „3.4. Návrhy opatření směřující proti vzniku syndromu vyhoření“ vybírám, a aplikuji je do prostředí autoškoly.

**3.4. Návrhy opatření směřující proti vzniku syndromu vyhoření**

V kapitole se pokusím nastínit možnosti obrany proti syndromu vyhoření, přičemž svoji snahu směřuji na profesi instruktora autoškoly. Rozhodně si nemyslím, že by následující řádky měly působit jako univerzální nástroj k řešení daného fenoménu. Vzhledem k zaměření studia na UPOL se nemohu nepodělit o myšlenky a řešení, která se zde nabízejí. Andragogika ovšem nezůstane sama, ve své transdisciplinaritě, opírající se o psychologii, sociologii či pedagogiku, bude doplněna dalšími řešeními např. možnostmi z oblasti asertivního jednání nebo možnostmi relaxačními.

1. ***Andragogická intervence***. V prostředí autoškoly je možné andragogiku akcentovat především jako pomoc, poradenskou službu, která má být nástrojem (podanou rukou), pomáhající vzdělávanému v rozvoji jeho schopností řídit automobil. Není nejmenších pochyb o nutnosti vyzdvihnout každého zájemce o řidičský průkaz alespoň na takovou řidičskou úroveň, která maximalizuje jeho i společenské vyhlídky na dopravní aktivity, jež se obejdou bez újmy na zdraví, materiálních a ekologických škod. Úvah andragoga, o zralosti a sociální situaci vzdělávaného, jsou instruktoři autoškoly ušetřeni, neboť je v kompetenci platných zákonů určit, kdo je věkem, psychickými a fyzickými předpoklady oprávněn absolvovat řidičský kurz, stejně jako nejsou stěžejní úvahy o společenských důvodech, které klienta ke snaze získat řidičského oprávnění vedou. Je pravdou, že mnohdy uvažování o smyslu „proč“ některého klienta něco učit, odvádějí instruktora od mnohem významnějších otázek „jak“ ho řízení naučit. Na rozdíl od „proč učit“ (přece splňuje podmínky a platí si službu), umožňuje „jak učit“ poznat široké pole možností řešení situace. U méně nadaných klientů lze pojmout proces výuky jako výzvu, jejíž naplnění dodá satisfakci a sílu do další práce. V rámci participační socializace, kde je kladen důraz na převahu verbální komunikace, kde komunikace je vedena oběma směry jako plnohodnotný dialog, lze dosáhnout klientovy vysoké úrovně sociability (dokáže pohlédnout na situaci i pohledem dalších účastníků provozu), schopnosti imaginace (umí si představit variabilitu dopravních situací a jejich řešení) a následně získá realistický pohled na svůj výkon, potřebnou sebereflexi a sebedůvěru. Je v silách instruktora navodit při výuce rovnocenný vztah s klientem, stavět na klientových s autoškolou souvisejících i nesouvisejících dosažených úspěších (zvládnutá maturita nebo jenom dílčí školní test, pracovní zdar, kterým se pochlubí). Důležitým prvkem participační socializace je dominance odměn (pochval). Upřímnou a opodstatněnou pochvalu vyzdvihují Blanchard a Johnson (1993, s. 22) jako velmi účinný prvek odměňování, kde nabádají, aby se vzdělávající vždy snažil vytvořit optimální podmínky pro činnost vzdělávaného, a co je velmi podstatné, vždy se vzdělávaného snažil „přistihnout“, když si vede dobře a daří se mu. Taková atmosféra umožňuje klientovi v pokročilejší fázi výcviku přiměřené sebehodnocení, klient v příznivém prostředí sám pojmenovává chybné kroky, kterých se dopustil, ale dokáže si říci i o pochvalu za správně řešené situace. Tolik některé andragogické zásady, které jsem zmínil z důvodu prospěšnosti i pro instruktora autoškoly, neboť práce vedená v harmoničtějším prostředí, při vzájemné úctě, pomocí nezatíženého dialogu jistě pomáhá obraně před syndromem burnout. Příkladem může být jeden z kolegů (respondent č. 8), který sice i nadále vnímá rezervy svého působení na klienty (jak naznačují jeho tvrzení ve sloupci PA – osobní uspokojení, dotazníku MBI), avšak profesní okolí zaznamenalo jeho posun směrem od represivní socializace (jednosměrná komunikace, malý podíl komunikace verbální a dominance pokárání), právě směrem k socializaci participační. Povzbudivým zjištěním je, že uvedený kolega sám hledá optimální cestu a nespokojil se s dílčím zlepšením.
2. ***Asertivita****.* Pomocník při vedení dialogu. Jednou z technik je nacvičování vytrvalosti opakovaně požadovat správné řešení, aniž bychom dali najevo své rozrušení či nejistotu, například je dobré mít na paměti, že kumulace identických chyb ze strany klienta není jeho novou zálibou, ale průběh odpovídá procesu učení a ukládání potřebných informací. Při prosazovaní požadavků souvisejících s bezpečnou dopravou, není mnoho místa na kompromisní řešení, není tedy možné nechat se odklánět od problému např. klientovým poukazem na fakt, že stejné (nesprávné) řešení provedl před ním jedoucí řidič. Prostor pro kompromisní řešení se ale rýsuje kupříkladu v situaci, kdy klient během výcviku přijímá službu od dvou nebo více instruktorů, a tito mají poněkud odlišný pohled na techniku rozjíždění, či jiné řidičské návyky. V těch situacích se jistě vyplácí znát a vysvětlit klientovi (bez podtextu hodnocení kdo má větší kus pravdy), které úvahy kolegu k jeho řešení vedly (většinou proti sobě stojí krátkodobé výhody proti dlouhodobým – nižší spotřeba spojená s vyšším mechanickým opotřebením či naopak apod.). Technika *otevřených dveří* umožňuje přijímat kritiku klidně, bez úzkosti a zároveň neposiluje váhu argumentů protistrany. Jde o kritiku instruktorovy práce, nejčastěji v důsledku klientova odporu vůči opatřením a řešením, která vnímá jako přehnaně důsledná, a jejichž populizátorem se zdá blízko sedící instruktor. Jednoduchý argument, že za vším stojí požadavky zkušebních komisařů, sice zkrátí dialog na dané téma, avšak do budoucna je kontraproduktivní, neboť v hlavách klientů vytvoříme ze zkušebního komisaře „nepřekonatelné monstrum“. Prospěšnější se jeví přiznání jistého dílu pravdivosti klientovu tvrzení s následným objasněním, proč je zvolen tolik důsledný způsob řešení (neustálé opakování dávání znamení o změně směru jízdy, v praxi ovšem mnohde nevídané atp.). Kritická vyjádření vedená směrem ke klientovi by vždy měla mít správnou formu, kontext a načasování, měli bychom si být jisti, že známe účel kritiky, vyvarovat se situace, kdy by takto vedená kritika mohla sloužit pouze ventilaci naší špatné nálady. Existuje mnoho dalších technik, z nichž uvádím *sebeotevření,* jež je technikou usnadňující sociální komunikaci, a která dokáže redukovat manipulaci za pomoci sdělení kladných i záporných aspektů naší osobnosti nebo techniku *selektivního ignorování*, kdy vytěsňujeme pro nás nedůležité informace, které jsou nám zjevně sdělovány v afektu (zvukové signály netrpělivých řidičů). Lépe mít pro tyto situace připravené humorné repliky a jejích pomocí obrátit situaci v žert, odlehčit jí. A myšlenka na závěr z pera Františka Bělohlávka: *„Pokud se vám podaří svůj protějšek umluvit a unavit svým povídáním, vzdá to, přestane vás vnímat, zjistí, že nemá cenu něco vám vykládat, a vy se nedozvíte, jaká je podstata problémů…Ukažte, že partnera chápete. Pokuste se parafrázovat jeho tvrzení…Často je odpor zlomen už tím, že ukážete schopnost vidět věc z jiné strany, schopnost porozumění pro odlišné stanovisko, i když se s ním nemusíte ztotožnit.“* (Bělohlávek, 2009, s. 16).
3. V souvislosti s prevencí syndromu burnout jsem již uvedl důležitý prvek, ***sociální oporu*** instruktora. Kebza a Šolcová (2003, s. 16) zdůrazňují především sociální oporu přímých spolupracovníků, zařazených ve stejném pracovním postavení. Mezi instruktory autoškol v Jihlavě lze vysledovat nejen dobré vztahy u kolegů jedné autoškoly, ale (až na výjimky) i mezi autoškolami konkurenčními. Usuzuji tak z dialogů, které jsou mezi instruktory vedeny před budovou magistrátu při čekání na příchod zkušebního komisaře, ze vzájemných pozdravů při setkání vozidel ve výcviku apod. Dá se říci, že pocit instruktorů o jejich vzájemném propojení do seskupení, které je opravňuje říci „my – instruktoři autoškoly“, čili vyjádření jejich sounáležitosti se širší vztažnou skupinou (jejímž nosným znakem je snaha jedince přiblížit se svým jednáním k obecné představě o typickém členovi této skupiny), byl v minulosti posílen napjatou situací mezi autoškolami a magistrátními úředníky. Výroky typu „…dnes jsem byl pobit tři jedna, ani jsem nestihl obout brusle…“, napovídají o humorném nadhledu na neblahou situaci (tři propadlí klienti) a zároveň kolegu ubezpečují, že ve své snaze není sám, že se pohybuje v tolerančním pásmu zkouškové úspěšnosti. Úlevný výrok kolegy mu dodává energii do další práce. Lze říci, že další rozvoj těchto sociálních vztahů mezi instruktory, ale i trpělivá snaha o postupné zlepšování vztahů se zkušebními komisaři je potřebná, jako preventivní opatření k zabránění vzniku stresu a syndromu vyhoření.
4. Široké pole možností, jak si pomoci při zvládání stresových situací, které mohou vést až k projevům syndromu vyhoření, nám nabízí ***relaxace***. V této části práce se pokusím nabídnout některé z relaxačních technik, které pokud by čtenář nevyhodnotil přímo jako zajímavé a potřebné, mohou nám alespoň naznačit, jak pestrý život může být, pokud nerezignujeme a hledáme náplň, která by nám mohla v boji proti syndromu burnout pomoci. Navazuji tedy na kapitolu 3.3. Relaxace (Teoretické části), kde jsem již přiblížil možnosti dechových cvičení, která jsou pro svoji prostorovou nenáročnost vhodná i do automobilu. Další možnou technikou je *soustředění a odvedení pozornosti* (Kebza, Komárek, 2003, s. 18-19)*.* V prostoru automobilu přijmeme svoji novou roli, kupříkladu roli automobilového designéra. Ve svých představách poté můžeme svoje pracovní prostředí vidět v nové podobě, jak bychom navrhli a vnitřní prostor upravili jak co do vzhledu (tvary, barvy povrch materiálů), ale také z hlediska funkčnosti i ergonometrie (automatické ztmavování skel, přizpůsobení tvarů sedadel a ovládacích prvků řidiči na základě jeho identifikace apod.). Po ukončení takové činnosti je mysl osvěžena a jedinec nemá mnoho chuti vracet se k problémům, které předcházely tomuto mentálnímu cvičení, které vykonával s plným zaujetím v mezidobí jednotlivých pracovních jízd. (Kebza, Komárek, 2003, s. 18-19). Rychlá *tělesně-duševní relaxační cvičení* jsou velmi oblíbená a dostupná řešení obrany proti začínajícímu stresu. Křivohlavý (1998, s. 122) popisuje jakým způsobem pracovat se svým tělem, abychom dosáhli pocitu uvolnění. V podstatě se jedná o záměrné navození napětí svalů, trvající přibližně pět vteřin a poté jejich náhlé uvolnění. Kebza s Komárkem (2003, s. 20-21) cviky modifikují směrem k pevnému zatnutí svalů (až ke hranici bolestivosti) a poté k pomalému uvolnění s následným opětovným zatnutím (jen do příjemného napětí) a k opětovnému pomalému uvolnění. Poslední (třetí) napnutí je prováděno asi do výše tří čtvrtin zdvihu (prstu, paže, nártu apod.) s následným uvolněním procvičovaného svalu. Křivohlavý (1998, s. 122) zmiňuje možnost postupných kroků (od nohou až po svaly hlavy), ale nevylučuje ani postup podle situační možnosti nebo obliby cviků u jedince. Související relaxace *změnou polohy* (celkové protažení a rovnání zad spojené s hyperventilací) je v průběhu výcviku jízdy v autoškole poměrně omezenou záležitosti a předpokládá tedy dodržování pracovních přestávek. Ke krátkodobé relaxaci lze využít i možnosti, které nám skýtá vybavení automobilu, mám na mysli audio systém. Při výcviku není používání této výbavy zákonem omezeno, a proto podstatnou se jeví pouze dohoda mezi instruktorem a klientem o jejím využití. Intenzita, výběr repertoáru a načasování poslechu by neměly mít nežádoucí vliv ani na jednoho ze zúčastněných, ale mnohdy může mít pro oba i obohacující rozměr. Kallwass (2007, s. 63) nabádá neopomíjet žádný z energetických zdrojů a klasickou hudbu řadí na jednu z čelných pozic ve výčtu míst vhodných pro čerpání sil. Ještě o krůček dále je schopnost hudebně nadaných jedinců přistoupit k hudbě aktivně. Nemám na mysli hudební vyžití na zobcovou flétnu či foukací harmoniku přímo ve vozidle, jako spíše lehké pobrukování hudebního motivu ze strany instruktora, které může navodit oboustranné obveselení. Další možností jak navodit příjemnou atmosféru jsou možnosti zapojení dalších smyslů člověka. Například *zážitek z vůně* může mít v rámci krátkodobé relaxace velmi pozitivní účinky. Všeobecně se povětšinou jedná o vůně bylinné, navozující pocit klidu, míru a pohody, vzpomínek na dětství, na sepětí s přírodou (heřmánek, tymián, máta, mateřídouška, lipový květ atp.). Pominu-li možnost jejich nákupu ve specializovaných obchodech přímo v usušené formě, lze se vybavit vzorkem vonné masti či sprejem (například Eucasol firmy Just s vůní eukalyptu a máty peprné). Jako příjemný zážitek lze hodnotit vůni některých neagresivních parfémů, ovšem zde opatrně na vkus klienta v našem společném prostoru. Zmínit lze rovněž možnosti relaxace pomocí *hmatových vjemů,* kdy využíváme příjemného povrchu hladkého oblázku, dokonalého tvaru gumové či skleněné kuličky, tvarové paměti ušní ucpávky nebo jenom prostého složeného papírku, jehož vzniklým růžkem lze příjemně masírovat bok prstu a další nepřeberné množství oblíbených předmětů a souvisejících aktivit. Zmiňovat zde blahodárné účinky spojené s konzumací oblíbených pochutin se jeví jako zbytečné, avšak vliv příjemných *chuťových vjemů* rozhodně nelze vynechat. Paleta a možnosti balení potravin jsou tak široké, že každý jistě najde svoje oblíbené, ovšem stejně jako u parfémů platí potřeba ohleduplnosti ke klientovi ve smyslu působení aroma a žvýkacích projevů instruktora.

V závěru kapitoly, jejímž cílem bylo ukázat na možnosti, jak se instruktor autoškoly může aktivně bránit vzniku stresu a následně rozvoji syndromu vyhoření, se rozdělím o některé další úvahy, které mne zaujaly v Křivohlavého knize „Jak neztratit nadšení“ (1998, s. 124-126).

Začnu jeho upozorněním, že relaxační metody nejsou ničím novým, co přinesla poslední doba, ale poukazuje na fakt, že naši předkové už jenom tím, že ctili neděli, jako den oddychu, setkání s drahými lidmi, prováděli jistý druh osvěžení sebe sama a přípravu těla a mysli na další pracovní týden. Rovněž jim bylo velkou pomocí, že se za svoje skutky nezpovídali a nepředkládali je k hodnocení pouze svému sociálnímu prostředí, nýbrž i soudu „vyššímu“. Nepropadali tedy tak často zoufalství z hodnocení pozemského. Křivohlavý (1998, s. 124) ten fakt má za nezanedbatelný faktor klidu a obrany proti stresu, distresu a syndromu vyhoření. Zmiňuje se dále o lidech, kteří nemají nikdy dost, a tudíž nepoznají štěstí. *„Zapomínají na to, že v životě nejde jen o to dostávat (brát, přijímat, hromadit atp.), ale i dávat (umět a chtít někomu něco dát)…toto sdílení je protistresovým faktorem.“* (Křivohlavý, 1998, s. 124). V souvislosti s konečností silového rezervoáru každého jedince doporučuje pracovat v úrovni dvou třetin kapacity člověka, dělit věci života na podstatné a nepodstatné, přičemž nepodstatným věnovaného času ubírat ve prospěch věcí podstatných. Pokud máme trápení, je potřeba je nejen pojmenovat a myslet na ně, ale něco proti nim také dělat, nesmířit se s nimi. Humor, který byl G. B. Shawem definován jako „sympatie s rubem věci“, se jeví jako skutečný lék (Křivohlavý, 1998, s. 125). Mezi kolegy v prostředí autoškoly není nutné neustálé vyjadřování se o klientovi metodou intelektualismu (bez emocí, objektivně a s velkou dávkou racionality), ale určitě prospěje i vyjadřování se o vypjatých situacích pomocí laskavého humoru a nebát se ani trefování do vlastních řad. Křivohlavý (1998, s. 126) dále akcentuje umění trvale vytvářet a pečovat o přátelské vztahy, především chránit jako oko v hlavě přátelství stará, léty prověřená. V souvislosti s tím varuje před „afektivní upřímností“, kdy síla slova dokáže zničit roky budované vztahy. Neznamená to ovšem, že slovo je všemocné, neboť vždy musí být v souladu s naším nonverbálním vyjadřováním, což předpokládá vztahy upřímné a bez vnitřních pnutí.

Snažil jsem se zmínit možnosti obrany proti syndromu vyhoření z pohledu její aplikace při výcviku řidičů v autoškole. Pokračovat by bylo možné zaměřením se na vliv životního prostředí jednotlivce, na jeho návyky (stravování, spánek, ranní vstávání atd.), vztahy a jednání v rámci jeho rodiny, na vliv negativních činitelů (alkohol, farmaka, drogy) atd. Tato témata jsou ovšem již obecnějšího charakteru a s prací instruktora nemají těsný vztah. Pevně věřím, že alespoň některé návrhy opatření pomohou nebo alespoň napoví, jak se syndromu vyhoření bránit, a že kroky aktivní defenzivy jsou více než potřebné.

**II. EMPIRICKÁ ČÁST**

**4. Empirické šetření**

**4.1. Cíle šetření, metody**

**Cílem** výzkumné části práce bylo postihnout míru výskytu syndromu vyhoření účelově vybraného vzorku deseti instruktorů autoškoly ve městě Jihlava. Skupina byla sestavena ze:

* tří instruktorů do 30 let věku a praxí nižší pět let
* čtyř instruktorů nad 30 let, do 50 let věku, s praxí nad pět let, (v této kategorii dalších pět instruktorů dotazník nezaslalo zpět)
* tří instruktorů nad 50 let věku, s praxí nad pět let, (další jeden se po seznámení s dotazníkem rozhodl neodpovídat).

Všichni instruktoři splňují zákonnou podmínku středoškolského vzdělání, zakončeného maturitní zkouškou. Ve vzorku je jedna ze dvou jihlavských instruktorek autoškoly. Instruktoři jsou majiteli či zaměstnanci čtyřech jihlavských autoškol. Vzhledem k celkovému (mně známému) počtu jihlavských instruktorů (22) jsem oslovil ty, kteří přislíbili účast na šetření v dostatečném předstihu před započetím práce. Celkem jsem distribuoval 16 dotazníků, z nichž se mi vrátilo 11, jak jsem již uvedl, jeden nevyplněný s omluvou.

**Metodou** výzkumu bylo dotazníkové šetření pomocí inventáře Christiny Maslach – Maslach Burnout Inventory, který jsem předal vybraným instruktorům společně s úvodní stranou, obsahující vysvětlení záměru práce, podmínek a způsobu jeho vyplnění, a rovněž jsem odpověděl na případné dotazy z jejich strany tak, aby moje vysvětlení nemohla ovlivnit jejich budoucí odpovědi. Vyplnění inventáře mohli respondenti provést anonymně, deset z jedenácti oslovených instruktorů této možnosti nevyužilo. Odpovědi mi byly odeslány přiloženou, předem ofrankovanou obálkou v období od 12. 12. 2013 do 10. 01. 2014. Dotazník jsem přizpůsobil pouze ve smyslu označení osoby, se kterou instruktor pracuje, tedy „klient“, a pro přehlednost jsem odstranil koncovky ženského rodu u sloves (s ústní omluvou instruktorce). Dotazník má pouze orientační charakter, jeho sub-škály jsou kombinovány tak, aby postihly více oblastí, a nezjišťuje celkový skór.

**MBI** – metoda Maslach Burnout Inventory je často používanou metodou, kterou jsou zjišťovány tři faktory:

**EE** – emotional exhaustion – emocionální vyčerpání. Základní příznaky syndromu burnout, tedy nízká motivace k činnosti, nedostatek sil, ztráta chuti k životu, lze říci, že je nejsměrodatnějším ukazatelem syndromu vyhoření (Křivohlavý, 1998, s. 40).

**DP** – depersonalizace. „…*ztráta úcty k druhým lidem jako k lidským bytostem.“* (Křivohlavý, 1998, s. 40). Pokud u jedinců s velkou potřebou reciprocity (kladné odezvy) nedojde od klientů, se kterými pracují, k jejímu naplnění, zahořknou a zcyničtí. Nevidí v klientech lidské osobnosti, ztrácí k nim respekt a úctu. Jednají s klienty jako s neživými věcmi.

**PA** – personal accomplishment. Se sníženým pracovním výkonem se setkáváme u jedinců s nízkou mírou sebehodnocení a sebedůvěry, což má za následek nedostatek energie při zvládání stresových situací a konfliktů (Křivohlavý, 1998, s. 40).

**4.2. Stanovení hypotéz**

Před zpracováním dotazníku jsem stanovil několik hypotéz, které budou po vyhodnocení výsledků verifikovány nebo falzifikovány. Jsou to hypotézy:

1. **Ve vybrané skupině se vyskytuje minimálně jeden instruktor, který současně ve všech třech sledovaných sub-škálách dotazníku MBI, přesáhne kritickou hranici bodových hodnot směrem k syndromu vyhoření**.

Na základě osobního odhadu, vyjádření konkrétních jedinců a tvrzení profesního okolí, jsem před provedením výzkumu předpokládal, že v kritických hodnotách dotazníku MBI se budou pohybovat dva mladí kolegové (respondenti č. 1 a 5).

1. **Délka nepřerušené profesní praxe nad pět let není rozhodujícím faktorem pro vznik syndromu vyhoření**.

Před svým odchodem z profese instruktora autoškoly na počátku století (9 let vedlejší a 5 let hlavní pracovní poměr) jsem prohlásil za hraniční dobu „použitelnosti“ instruktora právě oněch pět let. Tvrzení se ujalo, nicméně kolegové vydrželi dále. Proto mne zajímal jejich stav v souvislosti se syndromem vyhoření.

1. **Průměrné hodnoty součtů jednotlivých sub-škál u skupiny instruktorů budou vykazovat horší výsledky směrem k syndromu burnout, než je tomu u normativních hodnot.**

Před počátkem výzkumu jsem byl přesvědčen, že skupina instruktorů autoškoly, ve všech třech průměrných hodnotách sub-škál (EE, DP, PA), propadne na horší pozice, než je tomu u normativních hodnot, uvedených v tabulce „Vyhodnocení dotazníků MBI – Syndrom vyhoření instruktora autoškoly.“ viz Přílohy, a uvádí je studie Publisher, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 94303 from MBI-Human Services Survey by Christina Maslach and Susan E. Jackson. Copyright 1996 by Consulting Psychologists Press.

**4.3. Rozbor výsledků**

V kapitole se věnuji rozboru situace u jednotlivých respondentů, s akcentem na ty, kteří v některé z vyhodnocovaných sub-škál (EE, DP, PA) dosáhli kritické hranice bodového hodnocení směrem k syndromu vyhoření. Dosažené hodnoty v grafu srovnávám s celkovým průměrem hodnot všech instruktorů (modrý sloupec) a pro přehlednost uvádím hodnotu, která je hranicí syndromu vyhoření, jak jí uvádí vyhodnocení dotazníku MBI (červený sloupec).

***Upozorňuji*** na fakt, že s vysokým stupněm vyhoření korespondují u **EE –** emocionálního vyčerpání(27 a více) a **DP -** depersonalizace (13 a více) vysoké bodové hodnoty, zatímco u **PA –** osobního uspokojení je tomu naopak, vyhoření je indikováno směrem pod hranici 31 bodů.

Respondent č. 1

Věk do 30 let. Praxe do 5 let.

Z grafu patrno, že Respondent č. 1 zůstává pod kritickou hranicí pouze v oblasti emocionálního vyčerpání. U depersonalizace kritickou hodnotu vyrovnává a u pozitivně laděného (obráceně měřeného) osobního uspokojení opět pouze vyrovnává kritickou hodnotu, neboť se nedostává do pozitivních vyšších hodnot. V Eysenckově pojetí temperamentu jde o labilního extraverta, s vlastnostmi – aktivní, neklidný, impulzivní. Na Respondentovi č. 1 lze rozpoznat jistou netrpělivost a nízkou toleranci ke klientům s nižší schopnostní úrovní při výcviku, projevuje se náznaky verbální agresivity. Vyšší spokojenost vykazuje při uplatnění v organizačních a administrativních činnostech v autoškole.

Respondent č. 2

Věk nad 30 let do 50 let. Praxe nad 5 let.

Emocionální vyčerpání velmi nízké, stejně tak depersonalizace, stupeň osobního uspokojení vysoký. Podle Eysencka spíše stabilní introvert, vlastnosti – vyrovnaný, tolerantní, klidný a spolehlivý.

Respondent č. 3

Věk nad 50 let. Praxe nad 5 let.

Respondent č. 3 se ocitá na kritické hranici ve faktoru emocionálního vyčerpání, avšak dosahuje lepšího výsledku v oblasti depersonalizace, než je tomu u celé skupiny instruktorů. Nízký je stupeň osobního uspokojení. Stabilní introvert, s vlastnostmi – pečlivý rozvážný, ovládající se, spolehlivý. Respondent č. 3 je jedním ze služebně nejstarších instruktorů, majitel úspěšné autoškoly, který je znám svým konzistentním přístupem ke všem činnostem. Vždy vyžadoval (s vysokou mírou důslednosti) kvalitní výkony svých zaměstnanců, s přibývajícím časem se naučil delegovat některé původně výhradně své činnosti na podřízené (administrativní a technické, servisní). Překvapivě nízké je jeho sebehodnocení, které se jeví v rozporu se životními úspěchy v podnikatelské činnosti a v práci (službě) odvedené pro druhé. Vyjádřil je v následných rozhovorech, kde odmítl pocit sebeuspokojení argumentem, že cílem jeho činnosti byl ekonomický prospěch. Žije ovšem skromně, neokázale a vysokou část zisku reinvestuje do firmy.

Respondent č. 4

Věk nad 50 let. Praxe nad 5 let.

Velmi nízké emocionální vyčerpání, stejně tak depersonalizace. V hodnocení instruktorů má průměrný stupeň osobního uspokojení. V Eysenckově pojetí temperamentu jde o stabilního introverta s vlastnostmi – mírumilovný, pečlivý, rozvážný, spolehlivý, vyrovnaný, klidný.

Respondent č. 5

Věk do 30 let. Praxe do 5 let.

Respondentovi č. 5 vyjadřuji respekt za upřímnost, s jakou přistoupil k vyplnění inventáře MBI a s jakou podrobně diskutoval o svých problémech v souvislosti se syndromem burnout. Podle Eysenckova pojetí temperamentu lze respondenta zařadit na místo labilního introverta, s vlastnostmi pesimistický, úzkostný, rezervovaný, tichý. V jeho výsledku především dominuje velká míra emocionálního vyčerpání, která se bodově pohybuje značně za kritickou hranicí syndromu vyhoření. V oblasti depersonalizace naopak vykazuje velmi dobrý výsledek, který je, vzhledem k mojí osobní znalosti, velmi důvěryhodný. Osobní uspokojení je pod průměrnou hodnotou, kterou skupina instruktorů dosáhla. Jak jsem již dříve zmínil v „důvodech volby profese instruktora“, jedná se o instruktora, jehož hlavní motivací věnovat se této profesi bylo krátkodobé překlenutí času vlastní nezaměstnanosti. Prozatím tedy setrvává u dané profese, jeho vztah ke klientům je pozitivní, je trpělivý a empatický. Při rozhovorech ovšem vyjadřuje velké emocionální vyčerpání, nedostatek psychických sil a rovněž velké pochyby o úspěšnosti svých pracovních aktivit.

Respondent č. 6

Věk nad 50 let. Praxe nad 5 let.

Emocionální vyčerpání a depersonalizace na nízké úrovni, stupeň osobního uspokojení vyšší než průměr instruktorů. Temperamentem stabilní extravert, s vlastnostmi – přístupný, hovorný, čilý, společenský. Práce instruktora je mu vedlejší pracovní činností, s nižším počtem vyučovacích hodin.

Respondent č. 7

Věk více než 30 a méně než 50 let. Praxe nad 5 let.

V emocionálním vyčerpání na nízkém stupni, ovšem v depersonalizaci značně přesahuje kritickou hranici, přitom současně vykazuje vysoký stupeň osobního uspokojení. Nejeví se tedy vyčerpaný, pracovní činnost jej uspokojuje, ke klientům ovšem nechová respekt a úctu. Podle Eysenckova pojetí temperamentu jde spíše o labilního extraverta, kterého vystihují vlastnosti – aktivní, impulzivní, vznětlivý. Využívá prvků represivní socializace.

Respondent č. 8

Věk do 30 let. Praxe do 5 let.

Emocionálně nevyčerpaný, s nízkým stupněm depersonalizace, ovšem s nízkým stupněm osobního uspokojení. Podle Eysenckova pojetí temperamentu introvert, s vlastnostmi – pečlivý, spolehlivý, vyrovnaný, klidný (stabilita), ale i tichý a nespolečenský (labilita). Respondent č. 8 prochází fázemi hledání výukových metod směrem od prvků represivní socializace k socializaci participační a jeví se být na této cestě úspěšný.

Respondent č. 9

Věk nad 30, do 50 let. Praxe nad 5 let. (Všech zbývajících 5 instruktorů, od kterých se dotazník nevrátil, spadá do této kategorie). Respondent č. 9 je pro mne anonymním instruktorem, nicméně pomocí vylučovací metody mohu tvrdit, že pracuje v klidném pracovním prostředí a jde o instruktora s dobou praxe delší než pět let. Jeho tvrzení v inventáři MBI jej řadí ve všech třech vyhodnocovaných sub-škálách na pozice za kritickými hodnotami. Ve stupni depersonalizace významně za ostatní respondenty.

Respondent č. 10

Věk nad 30, do 50 let. Praxe nad 5 let.

Ve všech třech zjišťovaných sub-škálách vykazuje výsledky, které zlepšují průměrné hodnoty celé skupiny. Podle Eysenckova pojetí temperamentu se jedná o stabilního extraverta, s vlastnostmi – živý, nenucený, přístupný, hovorný. Instruktorem autoškoly je na vedlejší pracovní poměr, ovšem s vysokým počtem vyučovacích hodin. Ve svém prvním pracovním poměru je řidičem rychlé záchranné služby.

Průměrné výsledky instruktorů v porovnání s normativními hodnotami.

Pro účel následné verifikace či falzifikace hypotéz (kapitola 4. 4.) uvádím výše umístěný graf, porovnávající průměrné výsledky celé skupiny instruktorů s výsledky normativními.

**4.4. Verifikace hypotéz**

Jednotlivé hypotézy nyní verifikuji či falzifikuji.

Hypotéza č.:

1. Ve vybrané skupině se vyskytuje minimálně jeden instruktor, který současně ve všech třech sledovaných sub-škálách dotazníku MBI, přesáhne kritickou hranici bodových hodnot směrem k syndromu vyhoření.

byla **verifikována**, neboť ve skupině instruktorů je Respondent č. 9, který ve všech třech sledovaných sub-škálách překročil kritickou hranici bodových hodnot směrem k syndromu vyhoření.

1. Délka nepřerušené profesní praxe nad pět let není rozhodujícím faktorem pro vznik syndromu vyhoření.

byla **verifikována**, neboť ze čtyř nejvíce ohrožených instruktorů, které jsem vyjádřil graficky v předchozí kapitole, jsou dva instruktoři profesně mladší než pět let.

1. Průměrné hodnoty součtů jednotlivých sub-škál u skupiny instruktorů budou vykazovat horší výsledky směrem k syndromu burnout, než je tomu u normativních hodnot.

byla **falzifikována**, protože ve faktoru emocionálního vyčerpání instruktoři dosáhli nižšího (lepšího) výsledku o 2,3 bodu oproti hodnotě normativní uváděné v dotazníku MBI.

**4.5. Diskuse**

Empirické šetření ukázalo, že ve stupni **emocionálního vyčerpání (EE)** je průměrný výsledek vybrané skupiny instruktorů autoškoly příznivější než normativní hodnota uváděná ve studii Christiny Maslach o 2,3 bodu. Na základě tvrzení Křivohlavého (1998, s. 40), že sub-škála emocionálního vyčerpání je nejsměrodatnějším ukazatelem syndromu vyhoření, konstatuji, že vybraná skupina instruktorů má dostatek motivace ke své pracovní činnosti a dostatek psychických sil. Výjimkou jsou respondenti č. 3 a č. 9, kteří se octli na hranici hodnot syndromu vyhoření, a respondent č. 5, který vykázal znepokojující výsledek, potvrzený následnou ústní výpovědí o svém stavu. Tento respondent si práci instruktora autoškoly vybral z důvodu vlastní ekonomické tísně a na přechodnou dobu, tudíž lze říci, že na rozdíl od ostatních jeho motivace vykonávat profesi instruktora autoškoly nebyla dostatečná. Projevuje se to i nedostatkem psychických sil, jak sám uvádí.

Ve sledované sub-škále **depersonalizace (DP)** lze vysledovat propad skupiny na horší pozici než je tomu u normativních hodnot o 3,7 bodu. Respondent č. 1 se pohybuje na hranici syndromu vyhoření a dva další (č. 7 a č. 9) nepřehlédnutelně propadají na pozice, které Křivohlavý (1998, s. 40) spojuje s nedostatkem reciprocity od klientů, která má za následek zcyničtění a zahořknutí instruktorů. Respondent č. 9 zůstává v anonymitě, neboť jako jediný využil možnosti neidentifikovat se na průvodní straně dotazníku, ale u respondentů č. 1 a č. 7 lze v praxi vidět ztrátu respektu a úcty ke klientům, s projevy tvrdého, nekompromisního jednání a nízkou empatií.

Ve stupni **osobního uspokojení (PA)** se skupina instruktorů rozdělila na dvě části. První (respondenti č. 1, 3, 5, 8, 9) se ocitá v nízkých hodnotách (v hodnotách směrem k syndromu burnout) a druhá skupina (respondenti č. 2, 4, 6, 7, 10) se naopak vyznačuje ve čtyřech případech vysokou mírou osobního uspokojení. Zajímavé je srovnání respondentů č. 7 a č. 8, kde č. 8 vykazuje emocionální stabilitu a nízký stupeň depersonalizace, avšak doprovázenou nízkým osobním uspokojením, na rozdíl od respondenta č. 7, který dosáhl nejvyšší hodnoty v osobním uspokojení (z celé skupiny), nicméně jeho stupeň depersonalizace je druhý nejslabší ve skupině. Odpověď na uvedenou disproporci náleží odborníkovi, zabývajícímu se psychologií osobnosti.

**III. ZÁVĚR**

**Závěr**

V bakalářské práci jsem se věnoval problematice syndromu vyhoření. Dlouhá léta pracuji jako instruktor jízdy motorových vozidel, a proto jsem práci zaměřil do oblasti autoškolství. Účelem bylo seznámit se pomocí odborné literatury s účinky stresu a syndromem burnout, ukázat, jak se syndrom manifestuje v konkrétním prostředí autoškoly. Teoretickou část bakalářské práce jsem koncipoval tak, aby přinesla všeobecné informace o syndromu vyhoření, pokračovala provázáním teoretických znalostí s profesí instruktora autoškoly a v závěru poskytla návrhy jak se proti stresu a syndromu vyhoření bránit. V empirické části práce jsem provedl dotazníkové šetření skupiny deseti instruktorů ochotných vyplnit inventář a následně diskutovat nad danou tematikou. Nebylo cílem zkoumat psychický stav jednotlivých respondentů, nýbrž prostřednictvím této orientační metody získat data o stavu kolegů, ve smyslu postižení syndromem vyhoření. Zjistil jsem, že výsledky šetření nejsou tak optimistické, jak jsem před započetím práce předpokládal. Velmi si cením otevřenosti svých kolegů, kteří ochotně odpovídali na tvrzení uvedená v inventáři, umožnili mi sestavit tabulku vyhodnocení dotazníků, která přehledně ukazuje na stav, v jakém se vybraná skupina instruktorů autoškoly nalézá. Lze říci, že jednotlivá tvrzení odpovědně zvažovali, v jejich následných komentářích byla patrná konzistence názorů. Práce na dané téma byla obohacující, přesvědčila mne, že pokud máme zájem přiblížit se skutečnému stavu věci, je to pro obranu před negativními vlivy velký přínos. Zvláště při pohledu na výsledky mladších kolegů je patrné, že syndrom vyhoření je hrozbou, u které věk není rozhodující. Je tedy nutné se mu bránit větší informovaností odborné i laické veřejnosti, abychom mu dokázali předcházet nebo jej alespoň včas diagnostikovat. Hlavním cílem celého snažení je pomoci těm, kteří mohou být touto pastí moderní doby chyceni, neboť doprovodné zdravotní jevy a následky syndromu burnout jsou pro jedince i celou společnost vážné.

**Použitá literatura**

ATKINSON, R. *Psychologie.* 2. vyd. Praha: Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3.

BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2. vyd. Chrudim: Mach, 1991. 217 s. ISBN 0.

BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky.* Praha: Karolinum, 1997. 129 s. ISBN 80-7184-381-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLANCHARD, K., JOHNSON, S. *Minutový manažer.* Přel. I. Němeček. Praha: Pragma, 1993. 110 s. ISBN 80-7205-542-9.

DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti.* Přel. K. Balcar. 5. vyd. Praha: Portál, 2004. 176 s. ISBN 80-7178-766-3.

EYSENCK, H., J., EYSENCK, S., B., G. *Eysenckov osobnostný dotazník EOD. Príručka pre administráciu a interpretáciu testu.* Bratislava, 1968. s. 3-7.

HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ M. *Malá encyklopedie současné psychologie.* Praha: SPN, 1973. 286 s. ISBN 0.

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci i osobním životě*. Přel. P. Babka. Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KEBZA, V., KOMÁREK, L. *Pohyb a relaxace.* 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 23 s. ISBN 80-7071-217-1

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření.* 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 23 s. ISBN 0.

KELLER, J. *Úvod do sociologie.* 5. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008. 204 s. ISBN 978-80-86429-39-7.

KOHOUTEK, R. *Opora psychicky traumatizovaným osobám a prevence vyhoření ve školství.* [online] Blog - Rudolf Kohoutek. [cit. 28. 02. 2014] Dostupný z <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1101>

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese.* 4. vyd.Praha: Portál, 2000. 147 s. ISBN 80-7178-429-X.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení.* Praha: Grada Publishing, 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.

MASLACH, Ch. *Burnout: A Social Psychological Analysis.* Přel. J. Křivohlavý. Paper presented at the Annual Psychological Convetion of the APA. San Francisco, August, 1997.

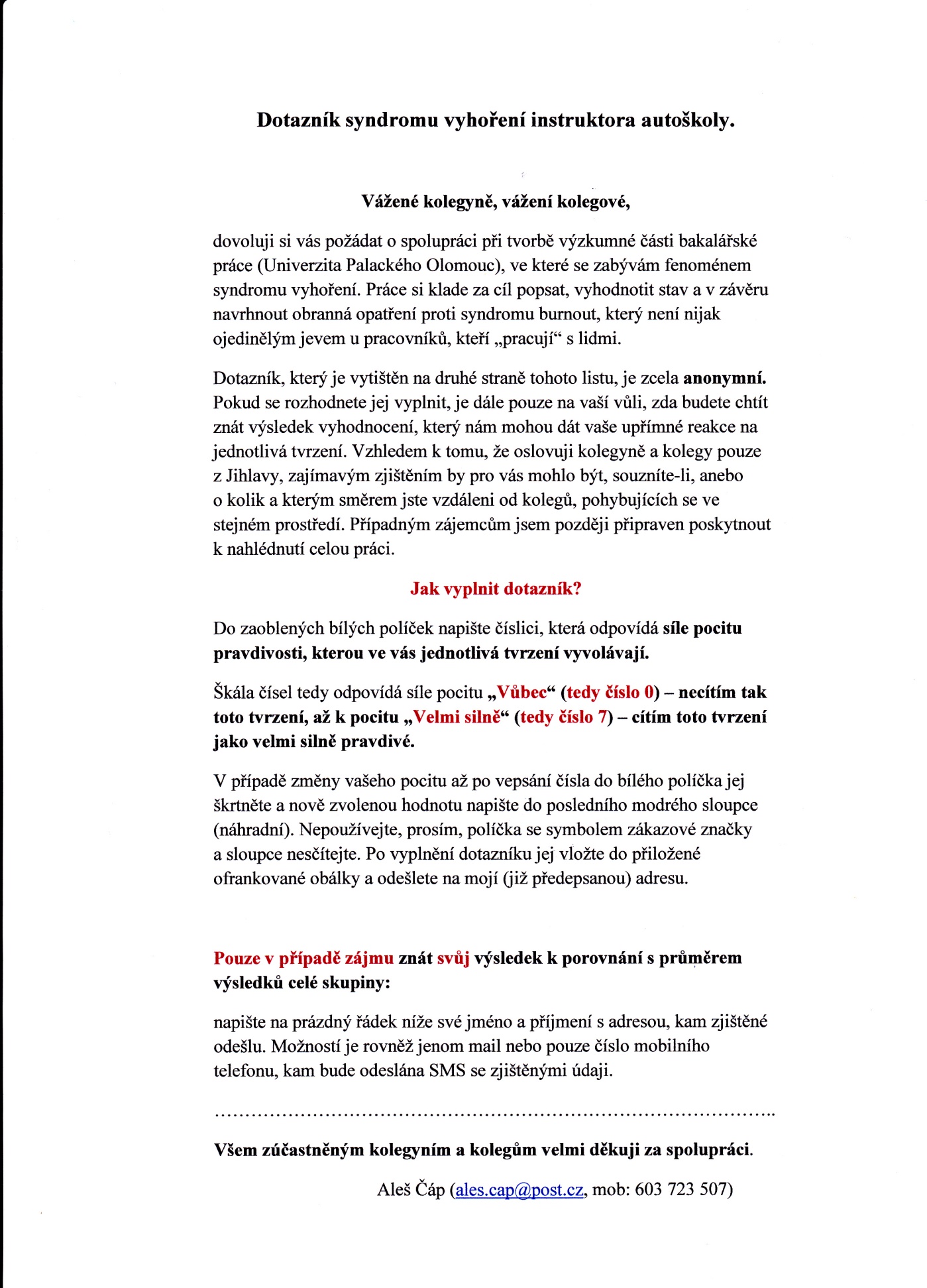
NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti.* 2. vyd. Praha: Academia, 1998. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.

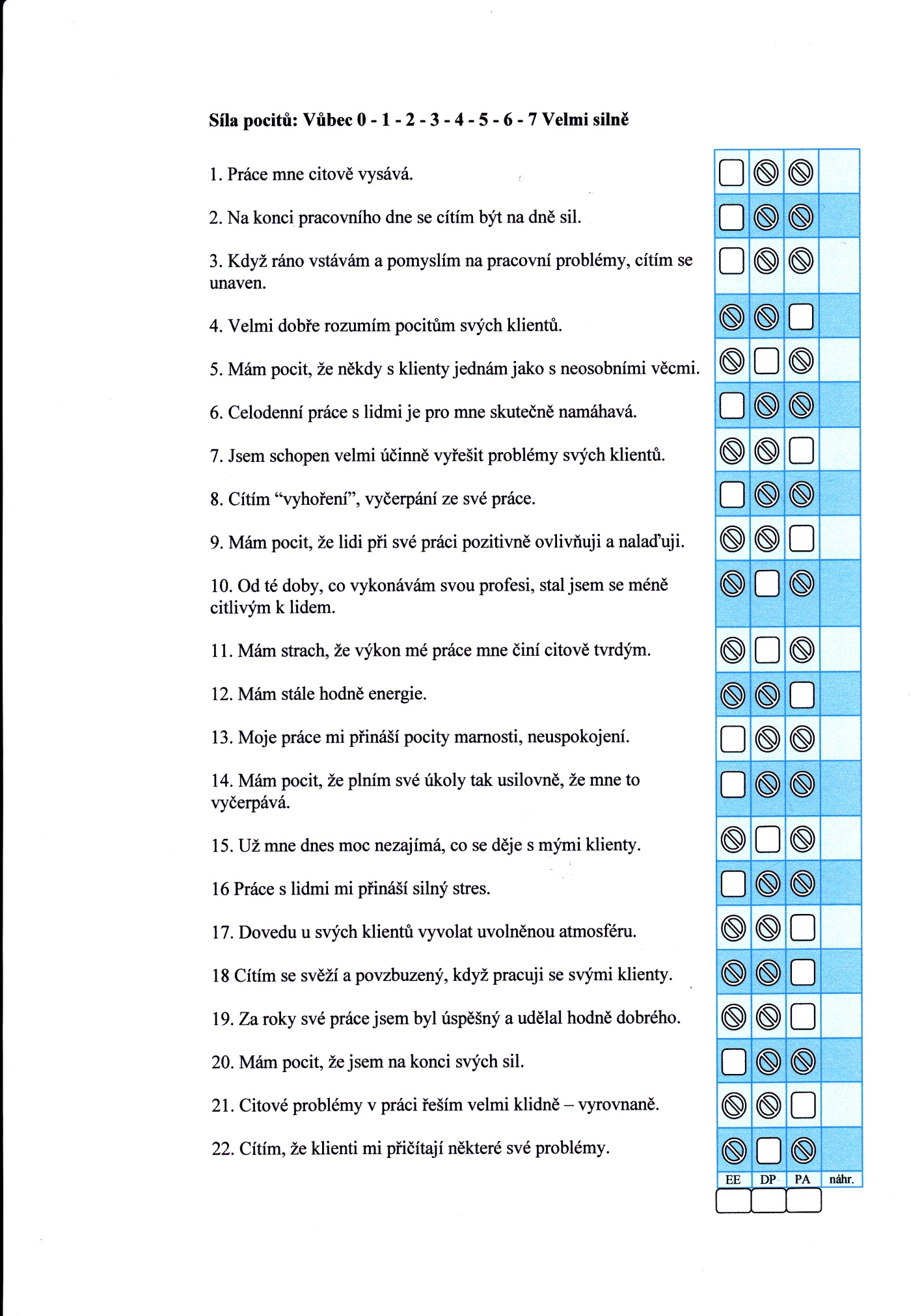
Internetové zdroje:

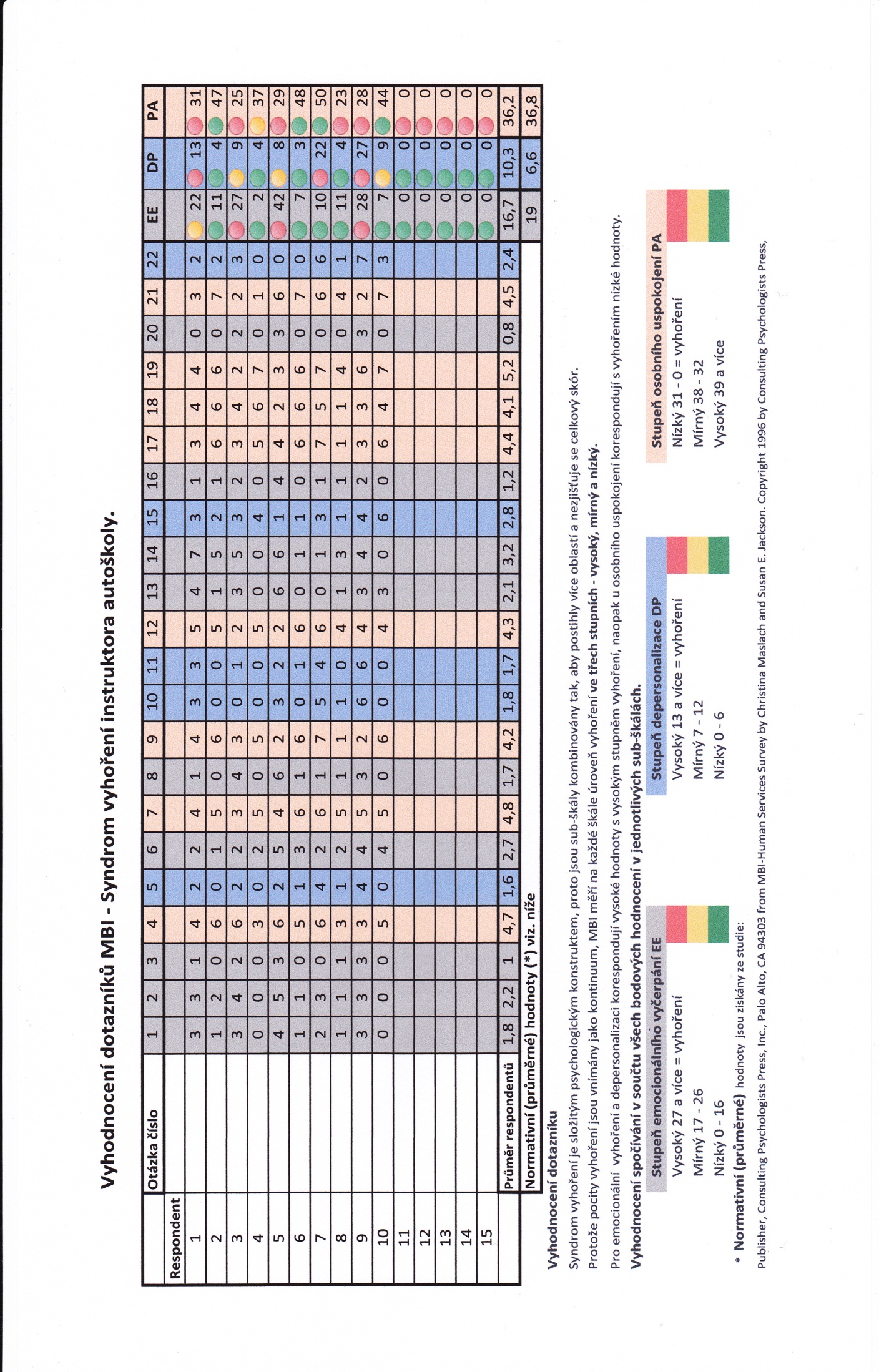
http://www.chovani.eu/asertivni-vycvik/c227

<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1101>

**Přílohy**







**Anotace**

Příjmení a jméno autora: Čáp Aleš

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta.

Název diplomové práce: Syndrom vyhoření instruktora autoškoly.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mgr. Pavel Kliment, Ph.D.

Počet znaků: 95 484

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 17

Klíčová slova: Syndrom vyhoření, stres, prevence.

Anotace

Předmětem práce je studium syndromu vyhoření. Teoretická část přibližuje specifika syndromu vyhoření, teoretické znalosti promítá na prostředí autoškoly a předkládá možnosti preventivní obrany proti vzniku stresu a syndromu vyhoření. Empirická část zjišťuje pomocí inventáře postižení syndromem vyhoření u skupiny deseti účelově vybraných instruktorů autoškoly, rozebírá výsledky šetření a verifikuje nebo falzifikuje stanovené hypotézy.

Annotation

The object of this work is the study of burnout. The theoretical part specifics of burnout, theoretical knowledge builds on driving school environment and presents options of preventive defense against stress and burnout. The empirical part investigates using inventory impairment burnout in a group of ten purposefully selected driving instructors, discusses the results of the survey and verifies or falsifies hypotheses set.

**Podklad pro zadání BP**

