

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské / kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Květuše Hrbková

**Andragogická péče a podpora v předcházení burnout syndromu**

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Iva Borská, CSc.**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master / Combined  
2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Bc. Květuše Hrbková

**Andragogical care and support in a burnout syndrome's  
prevention**

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....března 2012

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní PhDr. Ivě Borské, CSc. za vstřícný a podpůrný přístup při vedení mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala frekventantům svých kurzů, kteří se ochotně zapojili do průzkumové části mé práce a dali mi tak potřebnou zpětnou vazbu pro vyvození a formulování závěrů této práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá tématem andragogické péče a podpory, jako významným prvkem v prevenci syndromu vyhoření i postavením přínosem andragogické péče a podpory v rámci celoživotního formování osobnosti.

Diplomová práce vymezuje pojmy jako je andragogická péče, andragogická podpora, stres, syndrom vyhoření a dále prevence syndromu vyhoření a andragogické poradenství jako součást podpory dospělého člověka. Charakterizuje cíle, formy, složky a metody andragogické péče a podpory.

V empirickém výzkumu jsou, k ověření definovaných přístupů, využity strukturované rozhovory s klienty, kteří se účastnily projektu Přátelská školka podpořené ESF OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost a MŠMT ČR, zaměřeného na profesní a osobnostní stabilitu pedagoga v předškolních zařízeních pardubického a střeđočeského kraje. Jako podpora byly uplatněny metody andragogického poradenství.

### **Klíčové pojmy:**

andragogika

integrální andragogika

dospělý

péče

podpora

poradenství

syndrom vyhoření

prevence

komunikace

## **Annotation**

The thesis is focusing on the topic of an andragogical care and support as an important part of burnout syndrome's prevention as well as of its benefit on a personality's lifetime forming.

The thesis defines key words such as andragogical care, andragogical support, stress, burnout syndrome, prevention of burnout syndrome and andragogical consulting as part of professional support for adults. It describes goals, forms, components and methods of andragogical care and support.

In an empirical research, structured interviews with clients, participating in a project "Přátelská školka", supported by ESF OP – Education for Competitiveness and by the Ministry of Education, Youth and Sport, Czech Republic have been used to verify defined approach. The project aimed an evaluation of professional and personal stability of schoolmasters of pres-school facilities in the regions of Pardubice and Central Bohemia. Methods of andragogical consulting have been applied as a support.

### **Key words:**

andragogy

integral andragogy

adult

care

support / benefit / grant

consulting

burnout syndrome

prevention

communication

## OBSAH

ÚVOD ..... Chyba! Záložka není definována.

### TEORETICKÁ ČÁST

1. ANDRAGOGICKÁ PÉČE A PODPORA.....	9
1.1. Andragogika.....	9
1.1.1. Historie andragogiky.....	9
1.2. Péče a podpora.....	10
1.2.1. Poradenství.....	11
1.3. Integrální andragogika.....	21
1.3.1. Učení se zvládnout náročnost změn v životě.....	26
2. BURNOUT SYNDROM.....	27
2.1. Čím se vyznačuje burnout .....	29
2.2. Stres.....	30
2.3. Souvislosti stresu s syndromu vyhoření (burnout).....	34
2.4. Fáze burnout syndromu.....	37
3. PREVENCE BURNOUT SYNDROMU.....	41
3.1. Andragogická komunikace.....	47
4. SYNERGIE VÝZNAMŮ ANDRAGOGIKA, PODPORA A PÉČE.....	52

### PRAKTICKÁ ČÁST

5. POPIS PRŮZKUMU.....	53
6. Základní metodika průzkumu.....	54
6.1. Výzkumné předpoklady .....	54
7. Vlastní průzkumná část.....	55
7.1. Základní charakteristika každého respondenta .....	56
7.2. Analýza průzkumových rozhovorů.....	60
7.3. Závěry průzkumových rozhovorů.....	62

### ZÁVĚR

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....	65
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ .....	67
SEZNAM PŘÍLOH .....	68

## Úvod

Důvodem výběru tématu andragogické péče a podpory v předcházení syndromu vyhoření je můj profesní a osobní zájem o oblast poradenství a vzdělávání dospělých. Velmi často se ve své práci poradce a lektora setkávám právě s lidmi, kteří v rámci svého životního zrání vyhledávají odbornou pomoc s cílem získávat náhled a nástroje pro řešení své profesní cesty, nebo nelehké životní situace.

Obsahem teoretické části jsou samostatné kapitoly se zaměřením na oblast definic pojmů andragogika, péče, podpora, syndrom vyhoření obecně a jejich postavení ve vzdělávacím procesu. V další části práce se věnuji poradenství, jako druhu podpory dospělého jedince, jeho definici, druhům poradenství i poradenskému procesu věnovanému psychickým problémům dospělých. Poslední kapitolou v teoretické části jsou specifika poradenského procesu a základní používaná intervence – rozhovor.

Základem teoretické části, je studium psychologické literatury a literatury, věnující se oblasti andragogiky a poradenství.

Tématem výzkumné části je zmapování zda andragogická péče a podpora pomáhá v prevenci syndromu vyhoření. Výzkumná část vychází z teoretické části a pro získání dat je použita metoda analýzy záznamu polo strukturovaného rozhovoru.

Cílem diplomové práce je ověřit zjištění, že andragogická péče a podpora jsou klíčovými faktory předcházení syndromu vyhoření u dospělého jedince, celoživotní profesní vzdělávání a rozvoj jsou nezbytné pro zajištění stability jedince ve světě práce, osobnostní rozvoj přispívá k prevenci syndromu vyhoření



# TEORETICKÁ ČÁST

---

## 1. ANDRAGOGICKÁ PÉČE A PODPORA

### 1.1. Andragogika

Andragogika je věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, enkulturací a socializací.

V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého člověka ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám. (*Palán, 2002*)

#### 1.1.2. Historie andragogiky

Když se pan Kapp v roce 1833 zamýšlel nad tím, že máme-li v pedagogice slovo *paidos* – chlapec, měli bychom mít ve vzdělávání dospělých, které se tehdy začalo pomalu rozvíjet, název obdobný, netušil, že tím odstartuje, i když se stoletým zpožděním, novou vědeckou disciplínu. Klasický pedagog Herbart ovšem trval ortodoxně na tom, že dospělí jsou dospělí tím, že jsou „hotoví“ a tak se muselo počkat až do dvacátých let na pana Rosenstoka, který se znovu pokusil zdůvodnit, že vzdělávání dospělých je disciplína, která si zaslouží zkoumání. A andragogika se začala tvořit. K jejímu utváření přispěla řada teoretiků, o ucelené modely se pokusili až v padesátých letech minulého století pánové Hanselmann a Pöggeler. Za zmínku stojí i spolupráce Franze Pögglera a pražskou katedrou andragogiky. Přestože si andragogika teprve vytváří místo v klasifikaci věd, je již dnes ucelenou vědeckou disciplínou, která si našla místo nejen na mnoha univerzitách na celém světě, ale je jí potřebnost zdůrazňuje nejvíce její praktická využitelnost.

(*Palán, 2002*)

## **1.2. Péče a podpora**

Péče je vytváření podmínek, především sociálních a psychických pro výchovu, vzdělávání a seberealizaci a konec konců i existenci člověka. V obecném a užším smyslu: činnost, zaměřená k ochraně, vedení a pomoci.

*(Palán, 2002)*

Lidé v andragogickém procesu vnímají péči jako vytvoření dobrých podmínek pro vzdělávání, přijímání nových informací, zamýšlení se nad integrací poznatků do vlastního života.

Péče v daném kontextu může vyjadřovat vytvoření prostoru, který slouží ke vzdělávání dospělých. Jde o to, aby prostor byl příjemný, dobře větraný, čistý, přiměřeně vytopený, dobře dostupný.

Dále se péče v andragogice objevuje v respektování klienta jako dospělého jedince. Respekt k jeho praktickým zkušenostem, názorům i potřebám.

Péčí v této oblasti je míněno i hledání variant práce s dospělým jedincem formou kauzistik, přirovnání a poukázání na praktické možnosti využití učiva.

Andragogická péče se prolíná v širokém spektru dalším textem.

*(Baštecká, 2003)*

Podpora v andragogickém procesu je souhrn aktivit, které pomáhají frekventantovi ve zdolávání překážek na cestě k učení se.

Podporou může být přístup lektora k dospělému učícímu se, dále osobnost lektora, studijní opory což je hlavně tiskovina. Mnohdy je to nastavení zrcadla zvykům, starým vzorcům, které mu brání v cestě za vzděláním. Podporou v této oblasti konkrétně je konzultace s lektorem.

Podporu frekventant potřebuje pro získání sebedůvěry, překonávání překážek, případně nezdarů ve vzdělávacím procesu. Prvkem podpory je pochvala. Podporovat může lektor, ostatní účastníci vzdělávání, partner, nebo pracovní kolektiv. Za základní prvek podpory považují andragogické poradenství.

*(Baštecká, 2003)*

### 1.2.1. Poradenství

Poradenství je tvůrčí podpůrný proces zaměřený na hledání nejvhodnějších forem nástrojů, podpory, učebních forem a péče o dospělého člověka, aby zvládal být dospělým a rozuměl lépe sám sobě. V obecném slova smyslu se jedná o podporu jedince při řešení problémů, péče o sebe i ostatní, pomoc při zvládání svých životních rolí. (Novosad, 2009).

#### Základní teze k procesu poradenství

Jedna z častěji uváděných definic zní: *„Poradenství můžeme vymezit jako proces, při kterém profesionál poskytuje druhému člověku (páru, rodině, skupině) ve vztahu partnerské spolupráce při řešení problému informace, rady, vedení a podporu přiměřeně k (nepříznivé) životní situaci člověka a jeho životním cílům a potřebám tak, aby se zlepšila schopnost jedince (páru, rodiny, skupiny) se ve své životní situaci orientovat a na základě využití vlastních sil a zdrojů okolí ji co nejlépe řešit nebo přijmout rozhodnutí, včetně přijetí zodpovědnosti za důsledky svého rozhodnutí“* (Baštecká 2005 in Novosad, 2009, s. 99).

Drápela (1995 in Novosad 2009, str. 100) popisuje poradenství jako *„preventivní proces, který vytváří podmínky pro osobní růst klientů, a jako proces nápravný, který především odstraňuje zábrany osobnostního rozvoje u klientů a pomáhá jim řešit jejich problémy.“*

Britská společnost pro poradenství a psychoterapii definuje poradenství z mnohem širšího pohledu. Poradenství probíhá, když poradce přijímá klienta, aby prozkoumal jeho obtíže. Klient se obrací v okamžiku potíží, které pociťuje většinou jako duševní nepohodu nebo nespokojenost se životem či ztrátou nasměrování a smyslu. Je to vždy na žádost klienta. **Poradenství je způsob snížení dezorientace a umožnění rozhodování nebo změny.** Nejedná se o vybízení klienta, aby jednal určitým způsobem ani o poskytování rad.

Poradce podpoří vyjadřování pocitů navenek a v důsledku svého výcviku je schopen přijmout a reflektovat klientovy problémy, aniž by se jimi nechal zahltit. Pro poradce je prvořadé přijetí klienta a úcta k němu. Poradce může klientovi pomoci s pohledem na jeho možnosti a umožnit rozhodnutí pro tu nejlepší z nich (Dryden, 2008).

## Účel poradenství

Účelem poradenství je poskytnutí podpory, kdy se dospělý člověk dostává do situací, v kterých se neumí sám orientovat. Tyto situace postihují téměř každého člověka po celý jeho život. V těchto situacích mnohdy každý pociťuje určitou bezradnost.

Jak tyto situace vznikají? Mohou nastat při plnění základních úkolů, které před ně staví život. Při řešení osobních i profesních problémů. Způsoby vyrovnání se s těmito situacemi jsou různé. Záleží na konkrétních podmínkách, v nichž lidé žijí, na jejich věku, konkrétním průběhu vývoje jejich osobnosti, dosažené úrovni vzdělání, na úrovni jejich vývoje a individuálních zvláštностech. Naprostá většina lidí si tyto situace uvědomuje v různé míře. Tito lidé mají potřebu pomoci a vyhledávají ji zpravidla u nejbližších osob, s nimiž jsou spjati citovými svazky. Jedná se o rodiče, prarodiče, manžele, manželky, sourozence, dobré přátele, spolupracovníky atd. Záleží na možnostech těchto lidí a na povaze řešené otázky. Dále se může obracet i na další lidi ze svého okruhu, kterým důvěřuje a kterých si váží. Hledá u nich informace, někdy přímo doporučení, jak danou situaci řešit, jak se zachovat, jak správně a účelně jednat. Vyhledání tohoto druhu pomoci je často zaměřeno na představu, že tito lidé za ně problémy vyřeší zásahem do dané situace nebo pomocí nějakého konkrétního činu. Mnohdy je splněno jejich očekávání a skutečně jim tyto osoby na základě svých životních zkušeností mohou účinně pomoci, ať již poskytnutím potřebné informace, radou nebo činem. (Kallwass, 2007)

Současná společnost a život v ní přináší svou složitostí stále více situací a problémů, k jejichž řešení nemohou účinně přispět příbuzní, dobří přátelé další lidé z okolí. K jejich řešení je zapotřebí odborné pomoci. Jedná se o problémy s podstatou a významem přesahující možnosti i velmi zkušených jednotlivců-laiků, tím spíše možnosti málo zkušených, respektive nezkušených osob. Pomoc odborníků, kteří svou činnost opírají o vědecké poznatky je v tomto okamžiku nezbytná. (Kallwass, 2007)

Další rolí, a nikoli nevýznamnou, je otázka času. Účinná kvalifikovaná pomoc při řešení problému vyžaduje velkou časovou dotaci a v naprosté většině nemůže být řešena ve „volných chvílích“. Z těchto důvodů je v co největší míře nutné předávání informací o

přímých kontaktech na poradenské služby a instituce, které mají za úkol uspokojit potřebu jednotlivců.

Tato zařízení mají možnost poradit a pomoci se řešením složitých životních situací a životně důležitých otázek a problémů. Poznáváním specifických potřeb lidí, vytváření podmínek pro jejich uspokojení a usměrňování forem a způsobů tohoto uspokojování, je velmi důležitou součástí moderní společnosti. Kromě poradenské činnosti se některá tato zařízení zaměřují na systematické vyhledávání případů, u nichž se objeví podmínky pro vznik problémů nebo jejich příznaky, aniž si je zatím příslušní jedinci uvědomují. Příkladem může být skupina manažerů, kteří mohou být předmětem potencionálního nebezpečí *syndromu vyhoření*. (Kallwass, 2007) Takováto plánovitá a systematická poradenská činnost nabývá stále více na významu.

### **Orientace poradenství**

Poradenství je obecně zaměřeno na všechny věkové skupiny obyvatelstva. Další možnosti orientace procesu poradenství je zaměření na určité skupiny lidí například rodinu, manžele, kolektiv pracovní, sportovní, zájmový nebo podle orientace konkrétních problémů.

Podle toho, komu je poradenství určeno, v zásadě můžeme rozdělit poradenství na dva základní směry. (Novosad, 2009)

Poradenství pro dospělé osoby a pro děti a mládež. V mnoha případech se tyto skupiny překrývají, příkladem může být již zmíněná skupina dospívajících, jejichž potřeby a problémy zasahují do obou skupin, jejich končící mládí a počátky jejich ranné dospělosti se svými specifickými potřebami a problémy.

Další skupina zahrnující obě skupiny je poradenství pro rodiče a děti. (Novosad, 2009)

Následující text bude věnován převážně orientaci na věkové skupiny dospělých osob a to v návaznosti na téma diplomové práce.

### **Oblasti poradenské činnosti**

Oblasti poradenské činnosti se dají, podle *Novosada (2009)* rozdělit do osmi základních skupin:

1. **Psychologické poradenství a psychoterapie** – usilují o zvládnutí psychické krize, změnu sebehodnocení, změnu životní orientace. Specifickou formou může být partnerské poradenství, rodinná terapie se zaměřením na kritické situace partnerských vztahů, klima v rodině, manželské a mezilidské vztahy. Další zajímavou oblastí je krizová intervence, její formy mohou být různé, například telefonická. Jde o psychologickou a psychiatrickou a sociální pomoc v akutní chvíli kritické životní situace, s kterou si daný jedinec neví rady.
2. **Profesní poradenství** – souvisí s volbou povolání s ohledem na možnosti jedince, v návaznosti na aktuální požadavky a situaci na trhu práce a pracovních příležitostech. Do této oblasti spadá i velmi důležité poradenství v nezaměstnanosti. Jde o aktivizaci nezaměstnaných lidí s organizováním kurzů rekvalifikace, poradenství v oblasti rekvalifikace. Též sem spadá i pomoc při zvládnutí situace při ztrátě zaměstnání.
3. **Pedagogicko-psychologické poradenství** – v této oblasti najdeme více směrů, má návaznost na problematiku špatného školního prospěchu a v podstatě vše, co lze zahrnout do pedagogické oblasti. Studijní poradenství se orientuje na otázky volby studijního oboru a zvládání obtíží spojených se studiem a s přechodem na vyšší stupeň školy. Výchovné poradenství se zabývá výchovnými problémy, poruchami v chování, hodnotovým systémem atd. Speciálně-pedagogické poradenství zabývající se zabezpečením ucelené výchovy a vzdělávání pro děti a mládež s jakýmkoli typem zdravotního handicapu.
4. **Lékařské poradenství** – orientuje se na vztah mezi onemocněním pacienta a úpravou jeho životního stylu či životosprávy.
5. **Sociálně-právní poradenství** – vztahuje se na sociální zabezpečení, bydlení, zaměstnání atd.
6. **Resocializační poradenství, kurátorská činnost** – jde o pomoc lidem propuštěným z výkonu trestu odnětí svobody, ústavního ochranného léčení a podobně.
7. **Pastorační činnost** – poskytnutí duchovní pomoci člověku v nesnázích.

8. **Speciální poradenství** – svým způsobem zahrnuje všechny jmenované typy a směry poradenské činnosti a pomoci. Jde o řešení problémů života se zdravotním postižením a vším, co s tím souvisí. Má mnoho částí, které zasahují do různých oblastí jedince, jako třeba osobnostní oblast, etická oblast, sociální oblast, vzdělávací oblast, právní oblast, ekonomická oblast, zdravotní oblast a spousta dalších . Proto je třeba toto poradenství vnímat komplexně jako jeden velice specifický celek.

Z přehledu vyplývá, že každá poradenská činnost se rozvíjí a vyvíjí zdánlivě samostatně. Lze shledat společný základ s dalšími poradenskými a terapeutickými směry a oblastmi a také že dochází k vzájemné kooperaci a obohacování se navzájem. (Novosad, 2009)

### **Skladba poradenství**

Poradenství v základní skladbě obsahuje dva základní procesy :

- a) Preventivní proces, který vytváří podmínky pro osobní růst klientů.
- b) Nápravný proces odstraňuje zábrany osobního rozvoje klientů a pomáhá jim řešit jejich problémy.

Vlastní skladba poradenské činnosti rozlišuje 3 formy:

**Informování a vedení** má charakter výchovný a osvětový. Snaží se poskytnout potřebné informace a postupy s cílem orientace klienta k řešení své situace. Bývají orientované na určitou skupinu lidí, jako například na školní třídu, pracovní kolektiv, výchovnou skupinu. Komunikace v tomto případě je jednosměrná ke klientovi, může být formou přednášky, instruktáže, odpovědí na dotaz, její forma je podobná vyučování.

**Poradenství** vede k hlubšímu pohledu klienta na jeho problém, jeho příčiny, možnosti řešení. Má výrazně interaktivní charakter. U psychologického poradenství i prožitkový charakter. Objevuje se obousměrná komunikace, individuální diagnostika a terapeutická intervence. Je potřeba vyšší kvalifikace terapeuta. Má vyšší cíle co se týká změny klientovy situace, prožívání, chování atd.

**Konzultační činnost** představuje odbornou poradu poskytovanou jinému odborníkovi v rámci péče o klienta. (Novosad, 2009)

Andragogické poradenství má velmi blízko k oblasti psychologického poradenství z hlediska použití podobných nebo příbuzných technik práce s klientem. Tento proces vede k hlubšímu pohledu klienta na jeho problém, jeho příčiny, možnosti řešení, má výrazně interaktivní charakter.

U psychologického poradenství má významnou roli prožitkový charakter. Objevuje se obousměrná komunikace, individuální diagnostika a terapeutická intervence. Je potřeba vyšší kvalifikace poradce – terapeuta. (Novosad, 2009)

Oblast psychologického poradenství má vyšší cíle, co se týká změny klientovy situace, prožívání, chování atd., Tento proces se blíží psychoterapii. (Novosad, 2009)

### **Cíle poradenské práce**

Cíle poradenské práce se prolínají v různých základních rovinách. Novosad (2009) tyto roviny dělí do tří kategorií:

- 1. Základní rovina** – dosažení klientova zdraví. Pojem zdraví uvádí definice WHO (World Health Organization) – Světové zdravotnické organizace kdy se jedná o stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody člověka.
- 2. Rovina cílů speciálních** – jedná se o dosažení žádoucí změny , která by měla předejít ohrožení dalšího harmonického vývoje nebo napomoci dosavadní nepříznivý vývoj zastavit a navodit situaci příznivější.
- 3. Individuální cíle** – zde se jedná o velmi konkrétní opatření, týkající se daného případu klienta v návaznosti na jeho individuální situaci.

Do všech třech úrovní cílů řadí autor ve shodě s Ronenovou (2000) také prevence. Oblast prevence lze opět rozdělit na tři části:

- 1. Základní prevence** - jedná se o opatření přispívající k podpoře psychického a sociálního zdraví. Poradenství sice působí pouze na jedince nebo na malé sociální skupiny. Pomoc jedněm se stává prevencí obtíží druhých, jelikož tito jedinci nežijí v sociálním vakuu. Velmi velký význam zde hraje i dobrá informovanost, výchova a osvěta.



**2. Časné rozpoznání** - tato část je o časném rozpoznání odchylek, poruch, obtíží, onemocnění i dalších potíží, nejlépe ve stadiu jejich vzniku nebo před jejich projevením. Následně se zavádějí opatření, která mají zabránit dalšímu nepříznivému vývoji.

**3. Nadstavba** - jedná se o nadstavbu druhé části prevence. Zabránit prohlubování a zhoršování daného stavu, aby se základní problém neprohluboval a nekomplikoval a aby dosavadní stav nepřerostl do nežádoucího patologického stavu, vyžadující řešení na vyšší úrovni. (Novosad, 2009)

### **Vybrané příklady v některých poradenských oblastech**

Vybrané příklady skladby psychologického poradenství pro ženy, muže a partnerské dvojice:

- Individuální terapie
- Zvládání krizových životních situací
- Posílení sebedůvěry a sebevědomí
- Zmírnění psychosomatických potíží
- Zvládání stresu a nadměrného pracovního zatížení
- Řešení partnerských problémů
- Upevnění zdravého životního stylu
- Diagnostiku a rozvoj individuálních schopností a dovedností
- Trénink meditačních a relaxačních technik

Vybrané příklady skladby v personálním poradenství:

- Výběry a hodnocení zaměstnanců
- Účast psychologa při výběrovém řízení uchazečů o zaměstnání
- Diagnostika reálného obrazu osobnosti zaměstnance
- Personální management
- Funkční analýza pracovních míst
- Personální audity

(Dryden, 2008)

### **Poradenský proces**

Poradenský proces je organizovaný, systematický a orientovaný na cíle.

Podstatou je komunikace a vznik vzájemného vztahu s klientem. Komunikací v tomto slova smyslu rozumíme spojení a přenos informací, sdělování, dorozumívání, předávání a především pochopení vzájemných souvislostí. *(Barták, 2007)*

Andragogická komunikace je sociální interakce mezi dvěma a více osobami, při které dochází k předávání a výměně informací. Andragogická komunikace je základem pro učení a vzdělávání dospělých, ale i pro výchovu a péči.

Při andragogické komunikaci je nutno vzít v úvahu faktory jako je stupeň motivace účastníků komunikace, tělesný stav, únavu, zdravotní stav, smyslové nedostatky, vliv fyzického prostředí, předchozí vzdělání, zkušenost a úroveň kompetence účastníků komunikace. Důležité je také očekávání a obavy účastníků z poradenského procesu. Dále temperamentové, postojové a hodnotové zvláštnosti účastníků komunikace, specifická psychologického vztahu poradce a klienta.

Komunikace v poradenském procesu je ohraničena prostorově i časově. Jsou určeni účastníci komunikace, je stanoven cíl i obsah komunikace.

Během procesu dochází k výměně informací verbálně i neverbálně.

*(Palán, 2003)*

Poradenský proces zahrnuje 4 základní okruhy činností:

#### 1. Identifikace zakázky klienta

Jedná se o konkretizaci klientova očekávání od poradenské služby a jeho porovnání s možnostmi poradce a zjištění všech klientových předchozích kroků. V úvodním komunikačním kroku velmi často dochází k mapování

- a. Podnětů na základě kterých klient přichází
- b. Problémů či požadavků k řešení
- c. Variant řešení problému, které klient v minulosti podnikl a s jakým výsledkem
- d. Představ jak by měl vypadat výsledek poradenské služby
- e. Rozsahu času, prostoru a financí, které může a chce klient věnovat k dosažení požadovaného výsledku
- f. Dalšíh kroků klienta po skončení poradenské služby.

#### 2. Předávání informací při kterém dochází k

- a. Samotnému předávání informací, případně korekce klientových předchozích informací
  - b. Podpoře při práci s informacemi a poskytnutí přístupu k informačním zdrojům.
3. Diagnostika osobnosti klienta (profesní profil, individuální potenciál) zahrnuje
- a. Základní anamnestická data (osobní, rodinná, zdravotní, sociální, příp. jiná data)
  - b. Anamnézu studijní, pracovní, zájmovou
  - c. Motivaci
  - d. Vize, plány
  - e. Identifikaci bariér
  - f. Souhrnné posouzení celkové situace klienta
4. Plánování a podporu dalšího odborného a osobního růstu klienta zahrnuje
- a. Orientaci klienta na trhu práce a v možnostech jeho vlastního uplatnění
  - b. Tvorbu klientova portfolia pro uplatnění na trhu práce
  - c. Tvorbu kariérového plánu
  - d. Tvorbu vzdělávacího plánu
  - e. Tvorbu individuálního akčního plánu (IAP)
  - f. Trénink konkrétních dovedností pro uplatnění na trhu práce
  - g. Podporu při realizaci konkrétních kroků individuálního akčního plánu.

Základním prostředkem poradenského procesu je rozhovor.

(Baštecká, 2003)

### **Rozhovor**

Kontakt s druhým člověkem v poradenském procesu je založen na principech důvěry, rovnoprávnosti, porozumění a vzájemného respektování. Rozhovor představuje nejvýznamnější složku v poradenském procesu. Když mluvíme o rozhovoru, máme na mysli pochopitelně všechny složky vzájemných interakcí mezi poradcem a klientem.

Tyto složky rozdělujeme na verbální a neverbální. Verbální složka je zprostředkována slovy, určitým dorozumívacím jazykem. Složka neverbální se realizuje prostřednictvím pohybů

těla, gest, mimiky, pohybů očí a očního kontaktu, intonace a kadence hlasu, čichových vjemů, prostorové distance a použitých artefaktů. (Novosad, 2009)

Soulad mezi verbální a neverbální stránkou sdělení napomáhá jeho srozumitelnosti, a tím přispívá k porozumění mezi poradcem a klientem. Míra vzájemného porozumění je důležitá pro vývoj terapeutického procesu. (Dryden, 2008)

Jako jednu z hlavních technik vedení hovoru uvádí Holá (2003) techniku aktivního naslouchání.

Aktivní naslouchání je způsob rozhovoru, kdy je poradce vyladěn na sdělení klienta a soustředí se na porozumění obsahu sdělovaného. Naslouchat v tomto pojetí znamená pozorně sledovat, co klient říká a vnášet do toho co nejméně vlastních názorů. Je to proces velmi aktivní a vyžaduje stálou přítomnost poradce. Zásady aktivního naslouchání zpracoval psychoterapeut Eugen Gendlin (in Holá, 2003). Aktivní naslouchání pomáhá poradci pochopit, co slova klienta znamenají. Je to významný způsob získávání nových informací. Na sdělené nereaguje poradce ukvapeně, ale až po důkladném vnitřním zvážení. Při tomto způsobu hovoru poradce často parafrázuje, co klient říká. Tím získává také zpětnou vazbu, jestli názorům a emocím dobře porozuměl.

Při využívání techniky aktivního naslouchání z poradce klient může snáze vycítit schopnost empatie. To může pomoci upevnit vzájemnou důvěru a podpořit komunikaci.

Ke konkrétním prostředkům aktivního naslouchání patří:

- Povzbuzení - poradce vyjadřuje zájem o klienta a téma hovoru. Povzbuzování je komentář poradce, kterým posiluje úspěšné chování klienta. Dodává mu odvalu, sebedůvěru a chuť dále hovořit. Je bránou k informacím. Vše, s čím klient přichází, stojí za pozornost. Povzbuzení se používá především na začátku procesu poradenství k navození atmosféry důvěry.
- Objasnění – tato technika napomáhá porozumět dané situaci, získat jasné informace, hledat nové souvislosti. V tomto případě poradce klade otevřené otázky.
- Parafrázování – je určené k ověřování správného pochopení sděleného. Sdělení klienta vyjadřuje poradce vlastními slovy, ukazuje, co si myslí, že klient právě řekl. Dává mu tak možnost, aby se vyjádřil přesněji a výstižněji. Technika parafrázování slouží k lepšímu porozumění.

- Zrcadlení – poradce dává najevo, že rozumí, jak se klient cítí. Akceptováním pocitů klienta uznává, že jsou oprávněné. Nutným předpokladem pro používání tohoto prostředku je poradcova schopnost empatického porozumění.
- Shrnutí - je určeno k zakončování rozhovoru. Poradce zde vlastními slovy zopakuje důležité myšlenky, fakta, pocity a dohody a popíše dosažený pokrok.
- Ocenění – napomáhá k nasměrování klienta na pozitivní spolupráci do budoucna. Poradcovo ocenění by mělo být věrohodné a taktní (*Holá, 2003*).

Fáze rozhovoru dělíme na úvodní, která je určena k navození dobré atmosféry a kontaktu. Rozhovor by měl začínat obecnými otázkami. Také by zde měl být dohodnut „kontrakt“ o podmínkách, za jakých poradenství probíhá.

Následuje fáze hlavní se zaměřením na konkrétní problém a jeho širší souvislosti. V závěrečné fázi by mělo dojít k racionální analýze sdělení a společnému shrnutí sděleného i domluvě na dalším postupu (*Novosad, 2009*).

### **1.3. Integrální andragogika**

Rozvoj andragogiky u nás byl poznamenán především činností a rozvojem andragogických kateder na Filozofických fakultách Karlovy univerzity v Praze a Palackého univerzity v Olomouci.

K zavedení pojmu andragogika v České republice došlo až po listopadu 1989 na katedře vzdělávání dospělých v Olomouci, konkrétně zásluhou doc. Vladimíra Jochmana z ryze pragmatických důvodů. Šlo o to odlišit tzv. výchovu a vzdělávání dospělých (VVD), která normalizačním obdobím, ale nakonec i celou érou padesátých a šedesátých let neprošla bez šrámů služebnosti režimu. (*Palán, 2002*)

Významným přínosem pro formování české andragogiky je koncepce integrální andragogiky. Koncepci integrální andragogiky rozpracoval doc. Vladimír Jochmann z katedry sociologie a andragogiky FF UP, který pojímá andragogiku jako všestrannou péči o člověka. Vyjadřuje nový obsah andragogiky, její integraci s personálními činnostmi a se sociální pedagogikou i kulturologií. Předmětem andragogiky jsou všechny faktory, které jsou součástí procesu výchova: všechny záměrné i nezáměrné faktory výchovného procesu, sám výchovný proces i prostředí, ve kterém probíhá. Jochmann (in *Andragogika, 1994*) říká: *Zdůraznit chci*

*především některé momenty, které mají klíčový význam pro výchovu vůbec, a pro výchovu dospělých zvláště: zdůraznění společenského charakteru výchovy, zdůraznění vlivu prostředí a nepřímé výchovy, zdůraznění výchovy jako celoživotního procesu, zdůraznění péče, jako jediné ze základních ( ne-li vůbec základní ) složek výchovy, zdůraznění kultury, jako jediné ze základních oblastí výchovy, zdůraznění výchovy v užším smyslu, ale i to v daleko širším pojetí, než je běžné pro dospělé.*

(Palán s.61 2002)

**Andragogika v tomto pojetí není jen vědou o vzdělání dospělých, ale dle Jochmanna do ní patří:**

- široká oblast vzdělávání dospělých - školské, podnikové, mimoškolské
- ještě širší oblast edukace - politická a občanská výchova, podniková výchova, kulturní výchova, propagace a reklama, prevence a výchovná práce v oblasti sociálně patologických jevů a penologie (věda o výkonu a účincích trestu), zdravotní osvěta a lékařská andragogika, vojenská výchova, tělesná výchova aj.
- stejně široká oblast péče – kulturní a kulturně výchovná práce, podniková péče o lidi (personalistika nebo lépe personální management), sociální péče a sociální práce, sociální péče o nemocné, gerontologie (interdisciplinární vědní obor, zabývající se problémy stáří), poradenství různého druhu, volný čas, zábava, rekreace, seberealizace
- funkcionální působení – masové komunikační prostředky, působení prostředí, sociální ekologie, bydlení atd. (Palán, 2002)

V zásadě poslání andragogiky můžeme vymezit jako:

- *„Teorii výchovy a vzdělávání dospělých a péči o ně*
- *Teorii o zkvalitňování lidského potenciálu*
- *Aplikovanou vědu o pomoci člověku v složitých obdobích jeho životní dráhy*
- *Vědu o humanizaci člověka (jeho animaci)*
- *Teorii intencionální socializace*
- *Institucionalizovaný proces vnitřního duševního utváření člověka,*

- *Založený na interakci vlastních snah a vnější pomoci“.*

(Palán, str.18, 2002)

Spojnicí všech těchto konceptů, která vymezuje poslání andragogiky je dospělý člověk a péče o jeho zkvalitňování. Jedná se o společensky organizovanou nabídku „životní pomoci“ při utváření jeho osobnosti.

Podle těchto definic je dospělý ten, kdo v různých životních dimenzích je připraven plnit různé role vyžadované a pro jeho existenci i existenci rodu nezbytné. (Palán, 2002)

Osobnost člověka jako konkrétní jednotky lidské společnosti představuje jednotu biologických, psychických a sociálních struktur a funkcí. Všechny tyto komponenty se rozvíjejí v průběhu lidského věku.

Svémi psychofyzilogickými možnostmi je člověk, který vstupuje do dospělosti, připraven k realizaci nových rolí jako subjektů společenských a pracovních činností.

(Palán, 2002)

Důležitou otázkou v této oblasti je proces geneze mladého člověka v osobnost. Dítě přichází na svět závislé na péči svých rodičů či vychovatelů. Péčí je myšleno jednak biologické zajištění základních potřeb, dále sociálních potřeb se zaměřením na jejich rozvoj a saturaci. Významnými složkami sociální péče je výchova a vzdělávání (učení), které se v průběhu proměny dítěte v dospělého postupně mění s vývojem jeho možností a s osobním zráním. (Palán, 2002)

Efektivnost tohoto antropologického procesu je závislá na třech procesech. Efektivnosti především sociální péče, na dispozicích k vychovatelnosti a ke vzdělatelnosti. Průběh dospívání je právě v modifikaci těchto tří procesů. *„Závislost na péči se postupně mění ve schopnost pečovat, dispozice k vychovatelnosti se mění v sebevýchovu a ve schopnost vychovávat, dispozice ke vzdělatelnosti se mění v sebevzdělávání a ve schopnost vzdělávat.“* (Palán, 2002)

Tento proces se urychluje vlastní aktivitou každého jedince se zaměřením na sebepoznávání, sebeanalýzu, sebehodnocení. Nástroje používané jedinci v tomto procesu se potom dají definovat jako „**sebezpoznání vlastní osoby, procesů, vztahů, dále sebevzdělávání, sebevýchova, sebeřízení a seberealizací a sebepřekračování**“. *(Palán, , 2002)*

Tyto myšlenky definují koncept učení se životu jako takovému.

**Sebepoznání** můžeme definovat jako sebereflexi nebo utváření obrazu o sobě. Tento proces není nikdy ukončen a není úplným. Je však důležitý k pochopení objektivních možností, vlastních schopností a vlastních rezerv. Je významným prvkem pro sebemotivaci. Z hlediska dalšího vzdělávání je sebepoznání východiskem pro rozhodování i pro setrvání v něm. (Palán, 2002)

**Sebehodnocení** je zaměřeno na hodnocení sama sebe. Jedná se o vědomé prožívání vlastní sociální pozice, metodologický postup měření jak jedinec chápe sama sebe. Hodnocení sama sebe vykazuje značnou stabilitu. Přesto se často pohybuje ve značných plusových a minusových odchylkách od skutečnosti.

**Sebepřeceňování** je často nepřímě úměrné inteligenci daného jedince.

**Sebeřízení** je volní proces směřující k tzv. autořízení osobnosti. Jedná se o schopnost regulovat své jednání a chování, schopnost regulace sebevzdělávání sebevýchovy, schopnost odříkání a sebemotivace.

**Sebeřízení** je předpokladem seberealizace tzv. sebepřekračování.

**Sebevýchova** je snaha po změně svých psychických a povahových vlastností. Jedná se o výchova k vlastní změně. Následuje většinou po sebehodnocení a sebepoznání. Může vzniknout i jako reakce na okolí. Např. poznané vzory, po hodnocení ze strany okolí atd... Z hlediska společenského nemusí být sebevýchova vždy kladná.

**Seberealizace, sebeaktualizace** je snaha subjektu být tím, za koho se považuje on sám. Jedná se o realizaci (uskutečňování) vlastního potenciálu. Výsledkem seberealizace je nalezení uspokojení k určité činnosti. Pocit všeobecné saturace vlastních potřeb, naplnění uplatnění svých schopností, dovedností a znalostí.



**Sebepřekračování** vychází z metodologie humanizace a rozvoje osobnosti, založené na principech sebepoznání, sebemotivace a tendence k maximální seberealizaci. Vychází z principu s přenesení odpovědnosti za vlastní život na sebe samého. Důsledek tohoto pochodu má dopad na individualizaci vědomí i přístupu ke vzdělání. Důraz je kladen na individuální schopnosti, znalosti a dovednosti, na seberealizaci člověka v souladu s jeho aktuálními a potenciálními schopnostmi. Sebepřekračování je pak vyvrcholením odpovědného přístupu k sobě samému. Realizace tohoto procesu je možná pouze v kooperaci a komunikaci s okolím. Jako jednotlivé stupně, kterými je možno se dopracovat k sebepřekračování jsou uváděny: sebepozorování, sebeanalýza, sebehodnocení, sebepoznání, sebevýchova, sebevzdělávání, sebeřízení a seberealizace. (*Palán, 2002*)

Dospělost tedy znamená schopnost jednat na základě osvojených společenských norem, schopnost seberealizace i rozhodování v životně důležitých situacích, schopnost předvídat důsledky vlastního jednání a cítit se za ně odpovědný. Všechny tyto regulační mechanismy osobnosti se formují a rozvíjejí v činnosti, zejména ve společenské a pracovní činnosti. (*Palán, 2002*)

Rozvoj andragogických procesů je spojen se

- změnami hlavních motivů činnosti člověka;
  - sebeuvědoměním člověka jako osobnosti;
  - vyhlášením společensky i osobně významných životních plánů a hodnotových orientací.
- (*Palán, 2002*)

Vlivem těchto skutečností se může stále výrazněji projevit a rozvíjet u dospělého člověka tzv. seberegulace jeho chování a jednání.

V dlouhodobém průběhu dospělosti lze sledovat přechodná období, rozvojové etapy a četné kvalitativní a dialektické proměny. Pravdou je, že vše, co bylo dosud o dospělém řečeno, nebylo až do 60. let minulého století nikterak rozvíjeno. Na „dospělého“ platil stejný pohled jako na andragogiku.

Není nutno řešit to, co není aktuálním problémem. Problém přišel v tom okamžiku, kdy přestala platit triáda “vzdělání – práce – důchod“, kdy se zjistilo, že celý další vývoj je závislý na kompetentnosti člověka po celý jeho život. Byla zjištěna rychlost zastarávání vzdělání a přišlo se s nutností celoživotního vzdělávání jako základu koncipování všech vzdělávacích soustav i úvah o vzdělávání. (Palán, 2002)

### **1.3.1. Učení se zvládnout náročnost změn v životě**

Změna doprovází člověka se zvýšenou akcelerací v průběhu celého života. Institucionalizovaný život doprovázející žití našich rodičů (bylo všechno jasné, člověk plnil své konkrétní, společensky předepsané role) se v posledních letech radikálně změnil a začal se individualizovat. (Palán, 2002)

Životní podmínky se mění, svět ztrácí přehlednost, dynamizuje se, mění se vztahy v rodinách, vztahy mezi generacemi. Mění se v podstatě celý kulturní a hodnotový svět, který se pluralizuje. Do toho procesu vnáší nejistotu i globální problémy lidstva. Člověk je nucen po celý život hrát celou řadu rolí. Často protichůdných (učitel může být žákem, vychovávaný vychovatelem). Člověk je nucen reagovat na změnu a především stále častěji se rozhodovat sám a za svá rozhodnutí nést rizika.

Současné pojetí koncepce celoživotního vzdělávání reaguje na dnešní potřeby člověka, kterému nabízí podpůrné a řešící nástroje k průběžné a stále přípravě na celoživotní proměny. (Palán, 2002)

Typické pro změny je zvyšující se rychlost (frekvence) s jakou přicházejí. Tyto změny postihují všechny profesní oblasti, od technické (technologické), přes kvalifikační až po profesně-sociální.

Akcelerace vývoje má mnohé pozitivní, ale i negativní projevy mezi které patří např. nestabilita trhu práce vyvolaná zejména zostřenou konkurencí, nárůstem nezaměstnanosti, ale i jejich dopady v úrovni konkrétního zaměstnance jako je ztráta profesních a sociálních jistot, psychické problémy apod.

(Baštecká, 2003)

Zvládání procesů změny (adaptace) je v biologickém slova smyslu základní vlastností člověka a adaptace představuje schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám ve kterých

člověk žije. Při řešení otázek adaptace nás zajímá zvláště psychologická rovina adaptace, která znamená zvládání procesů změn přizpůsobováním se, tedy schopností změnit své chování, vnímání, myšlení a postoje. V sociální rovině obdobně představuje zvládání procesů změn postupné přizpůsobování se jedince měnícím se sociálním podmínkám, vyjádřené schopností (a potřebou) navazovat nové vztahy, přijímat nové sociální role, nabývat nové orientace profesní i osobnostní.

*(Baštecká, 2003)*

Ověřenou a univerzální cestou zvládání změn a projevem aktivní adaptace je učení a to nejen učení sociální, ale učení jako proces přijímání nových poznatků a osvojování si nových dovedností. Učení a ochota učit se (a také dovednost učit se) patří nejen mezi klíčové kompetence, ale patří již do základní výbavy jedince žijícího v 21. století jako jedince, který cestou učení zvládá změny v kvalifikačních nárocích i sociální změny v profesním a širším sociálním prostředí.

V souvislosti s nezvládnutím životních změn, s psychickým zatížením jedince a neuspokojivou zpětnou vazbou na jeho počínání v životě se čím dál víc setkáváme s pojmem syndrom vyhoření.

*(Kebza, Šolcová, 1998)*

## **2. BURNOUT SYNDROM**

Český překlad syndrom vyhoření, byl poprvé (v sedmdesátých letech minulého století) použit americkým psychologem H. Freudenbergerem v časopise „Journal of Social Issues“ v článku nazvaném "Staff burnout", jako označení specifického stavu hluboké duševní, citové i tělesné vyčerpanosti, spojené se zásadní ztrátou motivace k vykonávané činnosti a doprovázené negativními pocity vůči vlastní osobě a zvláště svým schopnostem, přenášející se často na sociální okolí i celou společnost

V 70. až 80. letech 20. století se zvedl o tuto problematiku obrovský zájem. Dále se syndrom vyhoření stal více diskutovatelným na přelomu 80. - 90. let 20. století, kdy řada zemí procházela transformačními změnami. Vznik syndromu vyhoření je zkoumán jak v souvislosti s těmito změnami, tak i s finančními a ekonomickými krizemi. *(Kebza; Šolcová, 2003)*

Syndrom vyhoření lze tedy definovat jako určitý druh stresu, emocionální únavy a frustrace z důsledku očekávaného pozitivního výsledku, který se nedostaví nebo ho není dosaženo. ( *Křivohlavý, 1998* )

V posledních letech se ve světové literatuře objevilo mnoho definic syndromu vyhoření, ale neexistuje jednotné vymezení tohoto pojmu. Křivohlavý (1998, str. 47) uvádí několik autorů a jejich výroků týkajících se jevu burnout

Cary Cherniss:

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

„Burnout je situací totálního vyčerpání sil.”

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

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

Helena Sek:

„Burnout není výsledek dlouho trvajícího stresu, je to spíše důsledek selhání procesů adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací).”

Carol J. Alexandrová:

„Burnout je stavem totálního odcizení (alienation) a to jak práci, tak druhým lidem i sama sobě.”

Donald Hay:

„Burnout je kritický stav člověka, který má problémy s udržováním dobré úrovně zdravého sebehodnocení, sebecenění a sebepojetí (self-esteem).”

Catherine M. Norris:

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

Řehulka:

„Burnout je emoční vyprahlost.”

„Burnout je ztrátou smyslu pro zaujetí pracovní činností.”

„Burnout je vystupňovaná nespokojenost ze ztráty iluzí (disillusionment).”

Henrich Freudenberger:

„Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).”

Carry Cherniss:

„Burnout je výsledek procesu, v němž lidé velice intenzívně zaujati určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.”

Agnes Pines a Elliot Aronson:

„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými situačními stresey.” (Křivohlavý, 1998)

## **2.1. Čím se vyznačuje burnout**

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 symptomu je zřejmě emoční exhause, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.
  5. Všechny hlavní složky tohoto syndromu rezultují z chronického stresu.
- (Křivohlavý, 1998)

## 2.2. Stres

Slovo stres k nám proniklo z anglického slova „stress“, a to vzniklo z latinského slova „stringo, stringere“, které znamenalo utahovati, stahovati, zadržovati. V technickém smyslu je slovo stres blízké svým významem presu, znamená působit tlakem na daný předmět. V oblasti věd o člověku výroku býti ve stresu můžeme rozumět jako býti vystaven nejrůznějším tlakům, a proto být v tísní. Odborníci zabývající se člověkem mluví o stresu v tělesné (fyziologické), duševní (psychologické) a sociální (společenské) rovině.

(*Baštecká, 2003*)

### Definice stresu

Definic stresu je velmi mnoho a zpravidla se mění s každým autorem. Pro příklad bych nyní uvedla několik různých definic od různých autorů:

H. Selye:

Stres je stav organismu po selhání normálních mechanismů homeostázy, je výsledkem interakce mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku.

(*Baštecká, 2003*)

Appley:

stres je extrémně vyhrocená frustrace, kdy je osobnost vážně ohrožena dlouhodobě. Jedinec prožívá nebezpečí a jeho obranné reakce zesilují v paniku

Miller:

Stres je extrémní a neobvyklá situace, jejíž hrozba vyvolává významnou změnu chování.

(*Baštecká, 2003*)

Howard a Scott:

Stres vyjadřuje situaci člověka v napětí při řešení problému, když se do cesty řešení tohoto problému postaví nepřekonatelná překážka.

(*Baštecká, 2003*)

Stresem se tedy obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná. (*Baštecká, 2003*)

## **Chápání stresu**

1. Stres chápeme jako celou těžkou situaci
2. Jako podmínku, okolnost, či nepříznivý faktor, který na člověka dopadá
3. Odpověď organismu na stresující činitele
4. Celkový vnitřní stav – nejen fyzický, ale i psychický (*Baštecká, 2003*)

### **Podle intenzity stresové reakce rozlišujeme:**

- Hyperstres – to je stres překračující hranice adaptability
- Hypostres – stres nedosahující obvyklých tolerancí stresu

### **Podle kvality stresové reakce rozlišujeme:**

- Distres – negativně působící stres
- Eustres – kladně působící stres – např. rozechvění při očekávání kladně emocionálně zabarvené události

Faktory způsobující stres nazýváme stresory. Stresorem chápeme negativně na člověka působící vliv. Stresorem může být materiální faktor – např. nedostatek potravy či tekutiny, nebo sociální faktor – např. působení agresivního člověka na druhé lidi. H. Selye hovoří o fyzikálních a emocionálních stresorech. Mezi fyzikální řadí jedy, alkohol, nikotin, kofein a jiné drogy, mezi emocionální stresory řadí např. úzkost, zármutek, nenávisť a nevyspalost.

Stres se nevyskytuje jen u lidí, ale i u zvířat. A byly to právě zvířata, u nichž byla stresová reakce poprvé soustavně pozorována a přesně studována. Bylo zjištěno, že u zvířat dochází ke stresu z pěti příčin: zmatek (zvíře se ocitlo v chaosu), nadměrná stimulace a uspěchanost, monotonie neboli jednotvárnost, opuštění druhými, omezení svobody pohybu.

(*Baštecká, 2003*)

### **Stresory**

U lidí patří mezi největší stresory např. smrt manžela či manželky, rozvod, vězení, smrt blízkého člena rodiny, ztráta zaměstnání, do skupiny lehčích stresorů můžeme přiřadit např.

nástup do nového zaměstnání, změnu bydliště, změnu rytmu spánku a bdění nebo např. dopravní přestupek.

Autorská dvojice Rahe a Holmes došli k závěru, že u jedné osoby může dojít ke kumulaci stresorů z různých zdrojů. Domnívali se, že existuje určitá hranice nahromadění stresů, kterou není možno překročit bez následků, tj. jejíž překročení se projeví radikální změnou zdravotního stavu. Selye upozornil, že působení stresorů závisí v první řadě na tom, jak je tento stresor danou osobou chápán. Epstein, který na něj navázal, ukázal, že stresor je pro člověka tím těžší, čím více ohrožuje jeho vlastní já, tj. samo jádro jeho osobnosti. ( *Baštecká*, 2003)

### **Příznaky stresu:**

Rozděluje je do tří kategorií, na fyziologické, emocionální, behaviorální

Fyziologické:

- zrychlené, nepravidelné bušení srdce a jeho silnější činnost
- bolest a sevření za hrudní kosti
- nechutenství a plynatost v břišní oblasti, křečovitě, svírající bolesti
- časté nucení k močení
- změny v menstruačním cyklu
- svalové bolesti v oblastech okolo páteře
- migréna
- nepříjemné pocity v krku

Emocionální:

- prudké a výrazně rychlé změny nálad
- nadměrné trápení se s věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité
- neschopnost projevit emocionální náklonnost a sympatizování s druhými lidmi
- nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled
- stažení se ze sociálního styku
- pocity únavy a obtíže při soustředění pozornosti
- zvýšená podrážděnost a úzkostnost



Behaviorální: (chování a jednání lidí ve stresu)

- nerozhodnost
- zvýšená asence, nemocnost, pomalé uzdravování
- sklon k nepozornému řízení auta
- zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům výmluvy, vyhýbání se odpovědnosti
- zvýšené množství vykouřených cigaret za den
- zvýšená konzumace alkoholu
- větší závislost na drogách, zvýšené množství tablet na uklidnění a léků na spaní
- problémy s usínáním, dlouhé noční bdění, pozdní vstávání s pocitem velké únavy

(Baštecká, 2003)

Chronický stres vychází z pracovní činnosti, který může být doprovázen další zátěží z osobního života, sociálního i fyzikálního okolí atd. Profese je charakteristická vysokými nároky na výkon, bez možnosti delší úlevy a závažnými následky v případě omylu. Výkon takové práce bývá spojen s velkou odpovědností a nasazením, někdy s pociťováním „poslání“ profese.

Vyhoření je tedy důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, mezi ideály a skutečností. Je to tedy stav, kdy se u jedince vyskytuje ztráta činnosti a poslání, pocity zklamání, hořkosti při hodnocení minulosti. Jedinec ztrácí zájem o svou práci i o osobní rozvoj, spokojuje se s každodenním stereotypem, snaží se pouze přežít, „nemít problémy“, je emočně „oploštělý“, dochází k redukci tvořivosti, iniciativy a spontaneity, převažují negativní pocity od hostility po depresi, přidružují se i somatické potíže.

Vyhoření postihuje lidi nejen z pomáhajících profesí, nejčastěji pak lékaře, zdravotní sestry, učitele, psychology, manažery, sociální pracovníky, policisty, architektky atp.

(Baštecká, 2003)

### **Psychosomatika stresu**

Člověk, který je vystaven chronickému stresu, nepociťuje pouze negativní emoce, ale také fyzickou zátěž. Často dochází k somatizaci všech potíží a jedinec podléhá nemoci, například dýchacím nebo kožním potížím, bolesti

hlavy, zad atd. V roce 1974 lékaři Friedman a Roseman publikovali výsledky svého výzkumu chorob srdce a krevního oběhu v návaznosti na chování člověka.

Popsali prvky chování lidí (označili je jako osobnosti typu A), u kterých je vyšší riziko kardiovaskulárních chorob. Charakteristické pro tyto osobnosti je energické, nadšené až

bojovné chování, rychlé jednání a vysoké pracovní nasazení. Mnohdy dělají více věcí najednou nebo si práci nosí domů. Tento popis neuvádí pouze Friedman a Roseman, ale také Christin Maslach, podle které je právě vysoký výkon, nadšení a následné přetěžování první fází syndromu vyhoření. Osobnosti typu A v důsledku stresu často podléhají srdečním chorobám, např. vysokému krevnímu tlaku a riziku infarktu. Podle výzkumu britských vědců na vzorku 10 000 lidí v roce 2008 se u chronicky stresovaných pracovníků zvyšuje riziko srdečních chorob až o 68 % (European Heart Journal, 2008).

### **2.3. Souvislost stresu a syndromu vyhoření (burnout)**

Stres se může objevovat při různých činnostech, avšak burnout se obvykle vyskytuje u profesí, kde pracovník přichází do osobního styku s druhým člověkem, tedy při práci s lidmi. Bývá obvyklé, že chronický či protražovaný stres přechází v syndrom vyhoření. Podle nových výzkumů je riziko burnout také u pracovníků s důrazem na vysoký, nefluktuovaný výkon bez možnosti zpomalení či snížení množství práce (Kebza, Šolcová, 1998).

Syndrom vyhoření je dynamický proces začínající idealistickým nadšením pracovníka, který směřuje k postupnému přetěžování. Pracovních stresorů přibývá a pracovník se začíná vyčerpávat. Postupně se snižuje jeho pracovní výkon, klesá efektivita práce. Dochází k obranné fázi organismu, fyzické i emocionální únavě, vedoucí až k tzv. „sesypání se“ neboli vyhoření všech zdrojů energie. Lidé, kteří si prochází syndromem vyhoření, často uvádí pocity jako osamělost, úzkost a bezmocnost. Tento stav popisovala již v polovině 20. století existenciální filozofie jako tzv. existenciální krizi (Kebza, Šolcová, 1998)).

Smyslem života se zabývá také logoterapie, která klade důraz na nalezení smyslu života a naplnění hodnot člověka. Emanuel Frankl, zakladatel této psychotherapeutické metody, ve své knize „A přesto říci životu ano“ popisuje své zkušenosti z koncentračních táborů. Ačkoliv si procházíme utrpením, zátěží, těžkými životními událostmi nebo jen každodenními mikrostresory, vše obohacuje naše hodnoty. Máme možnost si uvědomit svobodu i odpovědnost svého bytí. Víru v to, že životní těžkosti zvládneme, a „chuť jít do boje“ označuje J. Rotter jako přístup lidí s „interním Locus of control“. Křivohlavý také používá pojem „nezdolnost“, tedy postoj „nedat se a bojovat“.

Naopak lidé s „externím Locus of control“, kteří se domnívají, že tíživá situace se sama nějak vyřeší, přistupují k řešení stresových situací pasivně a nemusí je vždy zvládnout (Rotter, 1989).

Syndrom burn-out může mít různé podoby – od té klasické, která se objevuje po dlouhotrvajícím, narůstajícím stresu a při současném úbytku obranných sil organismu (např. v souvislosti s chronickým onemocněním, zvyšujícím se věkem apod.), přes podobu, která se v averzivní formě dostavuje už při samotném kontaktu se stresovou situací, která je rovněž způsobena chronickým stresem a je spojena s pocity naprostého vyčerpání až po tu, která nastává po dlouhodobém vykonávání monotónní a intelektově nestimulující činnosti, která je výrazně pod úrovní kvalifikačních předpokladů jedince. (Rotter, 1989).

Syndrom vyhoření se může projevit u všech zaměstnaneckých kategorií. Dříve byl popisován jen u jedinců, kteří vykonávají práci s druhými lidmi (lékaři, zdravotní sestry, pečovatelé, policisté a další). Později se ukázalo, že jsou ohroženi lidé i v dalších profesích jako jsou např. poštovní úředníci, sociální pracovníci, pracovníci věznic a další profesní skupiny. Do ohrožené skupiny patří také osoby, které jsou závislé na hodnocení druhých, např. umělci, sportovci. Co se týče pohlaví, jsou více ohroženy ženy, které se snaží být stoprocentní jak na pracovišti, tak i v domácnosti. (Kebza; Šolcová, 2003; Snopková, 2007)

Vliv pracovního prostředí zde má tedy také svoji roli. Pracovní činnost, která byla dříve naplněním života, se mění a provázejí ji pocity zklamání. Nejrizikovějšími pracovišti jsou ta, kde „výdej“ převažuje „příjem“, kde zaměstnanci pracují s vysokým emočním a osobním nasazením.

Pracovní výkon je nedostatečně oceněn, je zde málo uznání a pochvaly. Práce této osoby je zhoršena, ztrácí zájem na dalším profesním růstu a často se objevují negativní až cynické pocity, postoje ve vztahu k ostatním. (Vymětal, 2003)

Syndrom vyhoření a jeho podoby se objevují všude tam, kde existuje nesoulad mezi objektivními nároky a reálně možnými výkony jednotlivce, resp. kde vzniká objektivní neschopnost dosáhnout nereálných (nedosažitelných) cílů. Příčiny jsou jednak v nadměrném a dlouhodobém pracovním a emočním zatížení (přetížení) nejčastěji ve stresujícím prostředí, jednak mohou být dány predispozicemi jedince.

Syndrom vyhoření vzniká nejčastěji při enormním a dlouhotrvajícím zatížení, při absenci pozitivní zpětné vazby či podpory a oceňování ze strany okolí a při dlouhodobém nedosahování stanovených cílů (nesplnění ukládaných úkolů). Nutně tak vznikající stavy napětí, podrážděnosti a vyčerpanosti, kterým organismus (psychika) v sebezáchovné obraně čelí např. netečností k práci a nezájmem o dříve oblíbené nebo bez obtíží vykonávané činnosti. Doprovodným jevem je obecně ztráta radosti ze života, pesimismus a deprese.

(Baštecká, 2003)

Podle některých studií (např. studie W. Schaufeli) může být syndrom vyhoření „infekční“. Vysvětlení spočívá v přirovnání k lavinové reakci, kdy se projeví syndrom vyhoření u jednoho jedince v kolektivu a následovně může být spouštěčem u dalších pracovníků. Ch. Maslach v této souvislosti vyslovila domněnku, že syndrom vyhoření nějakého pracovníka je signálem nefungující části organizace. (Kebza; Šolcová, 2003; Snopková, 2007)

Je nutné uvést, že nemusí vždy jít o reálnou, objektivní skutečnost – syndrom vyhoření se objevuje i při pouze subjektivně pocíťované nedostatečnosti či subjektivním pocitu nevykonnosti, domnělém selhání apod.

Pokud se týká individuálních predispozic, syndrom vyhoření postihuje spíše jedince emotivně jednajících, jedince cholerického temperamentu, workoholiky a perfekcionisty, úzkostné jedince, jedince nadměrně obětavé, altruistické, nedostatečně asertivní a zároveň odpovědné apod. Proto syndrom burn-out postihuje v podstatě ve stejné četnosti ženy i muže, i když předchozí charakteristiky potencionálních obětí jsou typické spíše pro ženy.

Volfgang Schmidbauer píše

Jako zdroje vyhoření byly již mnohokrát popsány přepjaté motivace a iluzivní očekávání. J. Edelwich a C. Cherniss také vytvořili teorie fází vyhoření. Sebeřepečování, fantazie o všemohoucnosti a zúžení životní perspektivy na pomáhající povolání chápou jako předstupně. Shrnu zde nejzávažnější aspekty těchto teorií.

(Schmidbauer, 2008)

## **2.4. Fáze burnout syndromu**

Počáteční fáze

Jedním z prvních signálů vyhoření je nadměrná angažovanost. Postižené osoby pracují téměř neustále. Nepřipouštějí si negativní pocity. K normálnímu pracovnímu životu patří střídání práce a volného času, zatímco postižení lidé si idealizují práci jako cosi naprosto uspokojujícího a předstírají, že žádné zotavení nepotřebují. Vzdávají se relaxace, uvolnění, uklidnění. Vlastní pracovní nasazení považují za příkladné. Jsou hyperaktivní, připadají si nepostradatelní, popírají vlastní potřeby, aby dokonale obstáli v roli pomocníka. Mají sklon ke snižování kolegů v pracovním kolektivu, aby vycházela najevo vlastní dokonalost, což zase ještě posiluje nadměrnost jejich angažovanosti.

*(Schmidbauer, 2008)*

### Propuknutí

Jednou se přetěžovaná výkonnostní fasáda zhroutí. Už nebude možné popřít, že se nároky rozcházejí s prožitky úspěchu a že člověk ohrožený vyhořením nedorostl vlastním požadavkům. Lidé v takové situaci reagují zmateně, jsou znejistěni ve své roli, za určitých okolností mění pracoviště nebo se přihlašují do kurzů dalšího vzdělávání, od nichž si slibují, že to v budoucnu budou mít snazší. Takové vzdělávání navíc zahrnuje možnost dlouhých „studijních dovolených“. Freudemberger mluví o „citlivém“ stádiu v porovnání s pozdějšími necitlivými stádii vývoje vyhoření. Lauerdale nazývá tuto fázi stádiem „zmatku“, kdy postižený nemůže popřít pocit, že něco „není v pořádku“.

Prvními varovnými signály jsou chronická únava a nechť pouštět se do práce. Když po delší dovolené prožívá postižený první pracovní den stejně tíživě jako ten poslední před dovolenou, je zřejmé, že jeho schopnost regenerace je omezeny. Dalšími symptomy jsou nárůst distance vůči vlastním úkolům a vůči lidem, o které se má starat. Prosazují se neosobní, někdy až cynické výrazy a výroky.

*(Schmidbauer, 2008)*

### Fáze slábnutí výkonnosti

Po fázi, kdy sílí pocity, že je člověk v nevýhodě a vyčerpaný, může jako další stádium přijít ubývání výkonnosti. Postižení se nedokážou koncentrovat a dopouštějí se stále více chyb a opomenutí z nepozornosti. Jakoby jim bylo náhle zcela lhostejné, pracují-li dobře, či špatně. Mizí jejich pracovní angažovanost i schopnost a ochota podávat výkony. Nejsou schopni zpracovávat kritiku, protože nemají odstup od své práce a každá reflexe rozkolísává samé

základy jejich profesní fasády. Často dochází k onemocnění. L symptomům depresivního vývoje se přidávají tělesné symptomy: chronické bolesti v zádech a kloubech, nespavost, zvýšení náchylnosti k infekcím a problémům se srdcem a krevním oběhem. Vyrůstá nebezpečí zneužívání alkoholu a drog.

Vyhoření v této fázi zasahuje také neprofesní vztahy. Krize se prohlubuje, protože odpadají možnosti regenerace. Ztracené profesní sebevědomí poškozuje i soukromý život. Postižení přerušují kontakty, nepěstují svá stará přátelství, nedělají nic, když partner odchází, nebo se s nimi nechává rozvést. Jsou osamělí. (*Schmidbauer, 2008*)

### Kompenzované vyhoření

Závěrečná fáze vývoje syndromu vyhoření je extrémní případ, s kterým se nesetkáváme až tak často. Zato případů kompenzovaného vyhoření známe všichni mnoho. Jsou to případy těch pracovníků, kteří skrývají, že vnitřně se povolání vzdali. Slouží podle předpisů a snaží se, aby jejich nedostatečná angažovanost nebyla nápadná, případně vymýšlejí různé výmluvy na její „ospravedlnění“ - vlastní nemoci, manželské problémy, potíže s dětmi, stavba domu, nebo třeba nutnost starat se o příbuzné.

(*Schmitbauer, 2008*)

Jedinec postižený syndromem burnout bývá podrážděný, útočný, nervózní a netrpělivý. Trpí neurčitým pocitem viny, považuje se za neschopného a citově chladného. Vůči okolí projevuje často hněv a netrpělivost. Stále se zvyšující únava způsobuje postupnou ztrátu zálib a zájmů a vyskytují se i projevy těžké deprese, které mohou vést až k sebe-destructivním sklonům. Dochází k poruchám spánku, nechutenství, častější nemocnosti či spíše unikání do nemoci, tělesné vyčerpanosti a psychosomatickým obtížím bez významnějších objektivních lékařských nálezů. Tyto skutečnosti se samozřejmě projevují i v chování a jednání postiženého jedince ve vztahu k okolí o které se přestává zajímat a přestává ho zajímat i mínění okolí o něm samém.

(*Schmidbauer, 2008*)

Typickým jedincem ohroženým syndromem burnout je ten, který:

- si stanovuje vysoké cíle (požadavky) ve své profesi, ve studiu, ve veřejně prospěšné činnosti apod.

- nemá asertivní chování (ve smyslu přiměřeného prosazování vlastních potřeb a zájmů).
- se ve své profesní činnosti věnuje lidem (hovoří se o tzv. *pomáhajících profesích* jako jsou zdravotníci, učitelé, psychologové, psychiatři, sociální pracovníci, výchovní poradci apod.).
- žije v permanentním ohrožení kladného sebehodnocení či sebeúcty (self-esteem).
- je pod neustálým tlakem faktoru času.
- není schopen přijmout svůj neúspěch a porážku.
- neumí brát na sebe pouze přiměřené pracovní úkoly a případně je redukovat s ohledem na svou změněnou osobní situaci.
- hledá smysl života výlučně v jedné činnosti.
- žije v dlouhotrvajících konfliktních (mezilidských) situacích nebo dlouhodobě nepříznivých a neřešitelných životních podmínkách.
- není schopen (anebo mu není umožněno!) odpočívat po náročném (pracovním) výkonu nebo po dlouhodobé vyčerpávající práci, relaxovat

(Baštecká, 2003)

Další varianta náhledu na syndrom vyhoření:

- nadšení: vysoké ideály, vysoká angažovanost;
- stagnace: ideály se nedaří realizovat, mění se jejich zaměření. Požadavky klientů, jejich příbuzných, či zaměstnavatele začínají obtěžovat;
- frustrace: pracovník vnímá klienta negativně, pracoviště pro něj představuje velké zklamání;
- apatie: mezi pracovníkem a klientem vládne nepřátelství, pracovník se vyhýbá odborným rozhovorům s kolegy a jakýmkoliv aktivitám;
- syndrom vyhoření: dosaženo stádia úplného vyčerpání - ztráta smyslu práce, cynismus, odosobnění, odcizení, vymizení reflexe vnitřních norem

Tento proces probíhá po mnoho měsíců až let. Délka jednotlivých fází je také velmi individuální.

(Vališová, 2008)

Výše uvedené fáze syndromu vyhoření se mohou na jedinci projevovat nevýrazně a skrytě a nebo naopak mohou být velmi výrazné. Záleží na osobnostní charakteristice jedince a

to zvláště na senzitivě. Občas se člověk cítí přepracovaně, což si uvědomuje, a někdy se cítí špatně a neví proč. (*Tošner; Tošnerová, 2002*)

Vždy je důležité mít kolem sebe rodinu, přátele a volný čas vyplňovat osobními zájmy a koníčky. Práce nebo péče o nemocného rodinného člena by se neměla stát hlavním smyslem života.

Pokud se syndrom vyhoření začne projevovat, je nutné tomuto problému věnovat pozornost a vyhledat odbornou pomoc. Ve fázi stagnace je nejlepší předpoklad k zabránění rozvoje tohoto syndromu. Pokud se již jedinec dostane do fáze frustrace a apatie, je cesta zpět náročná. Je zde nutností, aby postižený člověk pochopil svůj problém a snažil se ho zastavit. (*Tošner; Tošnerová, 2002*)

V poslední fázi úplného vyhoření je léčba časově velice zdlouhavá a je potřeba využít pravidelné odborné pomoci např. psychologa, psychoterapeuta a dalších.

(*Tošner; Tošnerová, 2002*)



### **3. PREVENCE BURNOUT SYNDROMU**

#### **Sociální síť aneb vztahy kolem nás**

Funkční vztahy jsou velmi důležité v předcházení syndromu vyhoření. Vytváření a udržování sociální sítě kolem každého jedince přináší sociální oporu. Čím více se člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků burnout je u něho možno zjistit. Skupina lidí, která je nám blízká, nás tzv. podpírá v nouzi. Mobilizuje naše síly, pomáhá nám zvládat nelehké životní situace. Důležití jsou přátelé, kteří nás povzbuzují, naslouchají nám a svou empatií přicházejí s celkovou emocionální podporou. Celkově můžeme sociální síť rozdělit do tří vrstev. Ta první je rodina, následují přátelé a kamarádi. Poslední skupinou jsou známí. Někdy je nejlepším přítelem manžel(ka), jindy právě ten známý, který není plně zainteresován v problémech a poskytne objektivní nadhled.

*(Krahulová, 2010)*

#### **Vztah člověka sama k sobě**

Člověk by měl mít sám k sobě pozitivní vztah. Jen ten, kdo má rád sebe, umí mít rád ostatní, vyjma extrémní podoby jako je narcismus či egoismus. Na základě zdravého „já“ můžeme stavět reálné sebehodnocení a sebevědomí. Od toho se také odvíjí naše komunikace, která má nést jak prvky empatie, tak také složku asertivního chování.

*(Krahulová, 2010)*

#### **Interpersonální pracovní vztahy**

Na pracovišti by obecně měl vládnout harmonický a partnerský vztah. Reálně to znamená:

- nevidíme jen své potíže a těžkosti, ale pomáháme hledat i řešení svým kolegům,
- nevyhledáváme konflikty, ty které přijdou, konstruktivně řešíme, nepodceňujeme své kolegy, neurážíme je před ostatními, nejásáme nad ústupky svých kolegů, ale ceníme si jejich dobré vůle,
- na pracovišti máme pocit bezpečí, důvěryhodnosti, jako kolegové se navzájem nepomlouváme,
- jako partneři netěžíme z těžkých situací svých kolegů a nevyužíváme je ve svůj prospěch,

- vždy nám jde o prospěch či zisk celého týmu, ne pouze o svůj vlastní,
- včas si poskytujeme navzájem dostatečnou míru potřebných informací, nezatajujeme, nemaskujeme a nepřikrašlujeme důležité informace,
- od kolegů získáváme informace na rovinu a otevřeně, nešpehujeme a neptáme se ostatních,
- své kolegy nehaníme a nepomlouváme za jejich zády a víme, že se takto nejedná ani o nás,
- chování svých kolegů si vážíme a dáváme jim to najevo, cítíme, že spolu navzájem vycházíme v dobrém,
- nezveličujeme svůj problém před stejným problémem kolegy,
- nedáváme najevo, že jsme lepší nežli ten druhý, nesoutěžíme, ale snažíme se o týmovou spolupráci.

Podobná pravidla platí také v komunikaci nadřízený a pracovník:

- od nadřízeného cítíme podporu, pravidelně s námi komunikuje, ne jen když „hoří“ nebo „se něco děje“,
- od nadřízeného máme všechny potřebné informace k práci, sděluje nám vše, oč mu opravdu jde,
- nadřízený sděluje nejen krátkodobé cíle, ale motivuje nás i dlouhodobou, pozitivní perspektivou,
- nadřízený dává zřetelně najevo, když je s prací spokojen, umí dát pozitivní zpětnou vazbu,
- výtky přichází od přímého nadřízeného a vždy mezi čtyřma očima.

(Krahulová, 2010)

### **Pracovní podmínky**

Úprava pracovních podmínek by měla být s ohledem na vykonávanou práci, vždy s cílem pracovat v příjemném prostředí, které je prevencí stresu a burnout. Můžeme realizovat tzv. privátnost prostředí. Pro práci máme svůj koutek, místo, kde máme klid a dostatek soukromí. Druhým krokem je tzv. personalizace prostředí. Prostor, který máme pro práci, si zařídíme podle svého, abychom si vytvořili osobní zónu (květiny, dekorace). Takto zde můžeme ve chvílích napětí i relaxovat, třeba pohledem na fotografii z dovolené. Dále klademe důraz na ergonomii prostředí; doporučuje se dřevěný nábytek. V případě, že při práci převážně sedíme, měla by být naše židle pohodlná a přizpůsobená našim mírám. Nesmí chybět také dostatečné a vhodné osvětlení či odstranění rušivých předmětů ze zorného pole.

Pracovník by měl mít klid na práci. Nemělo by docházet k častému rozdrobení pracovní doby, tedy neustálému vyrušování např. návštěvami a rozhovory spolupracovníků. V zahraničních zařízeních sociálních služeb existuje

tzv. komunikační pauza, kdy se v deset hodin dopoledne celá organizace sejde na kávu nebo čaj a jednotliví pracovníci si mohou vyřídit, co potřebují, a po zbytek dne je klid.

*(Krahulová, 2010)*

### **Organizace práce**

Management práce je velice důležitý, neboť potřebujeme co nejpřesněji vědět, co se od koho očekává, jaké jsou naše povinnosti i práva na pracovní pozici. Čím jasněji a přesněji jsou nám stanoveny a sděleny úkoly, tím lépe je plníme a nepociťujeme tak vysokou zátěž jako při nejasných kompetencích. Pracovní úkoly, které dostáváme, mají být reálné, nemělo by docházet k přetěžování pracovníků. Motivující může být zpětná vazba. Nestačí pouze úkoly zadávat a čekat výsledek, ale také podporovat a kontrolovat průběh jejich řešení. Nesmíme zapomínat na určitou flexibilitu, aby naše vzájemná spolupráce nebyla strnulá. Naopak zavádíme pružné pracovní postupy, flexibilně respektujeme specifické potřeby kolegů, máme ochotu naslouchat. Práce, kterou děláme, může být pouze dílčí; pak nám chybí pocit naplnění a smysluplnosti. Proto je dobré vyžádat si zpětnou vazbu, konzultaci, mít možnost vidět svou práci jako celek či výsledek. Například s klientem pracujeme na jedné dovednosti, která se nám nemusí dařit. Pokud však stav klienta konzultujeme v týmu, sledáme nějaký vývoj a to nás motivuje v další práci s ním. S tím také souvisí uznání, které všichni potřebujeme slyšet; proto také my dbáme na vyjadřování ocenění všemi možnými prostředky. Práce v týmu se neobejde bez pracovních porad. Jako příležitost úniku z osamění a možnost setkání všech účastníků mohou být tato jednání dobrým nástrojem v boji proti burnout, ale pouze za určitých podmínek. Z výzkumu vyplývá, že velké množství porad působí negativně na postoj zdravotních sester k pacientům. Porada nesmí být slovní volnoběh, měla by vést ke změnám na základě svobodného vyjádření kritických připomínek všech přítomných.

*(Krahulová, 2010)*

### **Pozitivní přístup vzdor všemu**

Někdy je sled událostí tak neúprosný, že s sebou přináší jen to špatné. Negativní emoce jsou tak silné, že zastíní i malou veselou událost. Najednou zjišťujeme, že jsme ztratili veškerý

humor. Ukazuje se, že lidé, kteří jsou pozitivně ladění, vyhořívají podstatně pomaleji. Zkusme se i negativním věcem zasmát, nalézt něco pozitivního.

Ale pozor, vždy s ohledem na klienta a etiku práce.

*(Krahulová, 2010)*

### **Dekomprese**

Jde spíše o fyzikální zákon, ale platí to i v běžném životě. Pokud jsme vystaveni zátěži neboli tlaku, vždy by mělo dojít k následnému uvolnění, například činností, která nás baví a zaujme nás natolik, že zapomeneme na vše ostatní.

*(Krahulová, 2010)*

### **Zájem o vlastní zdraví**

Často slyšíme medializovaný pojem zdravý životní styl. Odpovědný přístup ke své fyzické i psychické kondici je ovšem důležitý. V pomáhajících profesích se musíme naučit hospodařit s energií, musíme umět říci dost, odpočinout si a načerpat síly i na chvíle, kdy je budeme zase potřebovat.

*(Krahulová, 2010)*

### **Relaxace**

Relaxace je stav opačný napětí (Míča, 1984). Její podstatou je uvolnění, které je vědomé. Můžeme vědomě relaxovat a doplnit svou relaxaci i o vizualizaci a imaginaci, kdy si představíme pro nás příjemné místo a budeme vnímat pozitivní prožitky z této vzpomínky. Uvolňující je také voda a oheň. Mnohdy stačí relaxační koupel nebo aromalampa s hřejivým plamenem svíčky. S relaxací nám také pomohou zvířata. Další možností relaxace je například masáž nebo saunování.

*(Krahulová, 2010)*

### **Rituály pro změnu role**

Člověk jako sociální bytost naplňuje během svého života různé sociální role. Často jsme svědky úsměvných událostí, kdy učitelka edukuje i doma nebo se pečující neustále stará o

pohodlí dospělých členů rodiny. Když přicházíme do práce, měli bychom se umět nastartovat, třeba si uvařit kávu nebo čaj a přitom si nachystat plán dne. Tento rituál nás uvede do profese i do pracovního dne. Naopak, když s činností končíme, měli bychom se umět rozloučit a nechat na pracovišti i své pracovní problémy. Někteří lidé popisují, že je pro ně přínosná cesta domů, kdy si procházkou utřídí myšlenky a uzavřou pracovní den. Pro jiné je zase očišťující chvílka klidu, když přijdou po práci domů. Nebojte se upozornit své rodinné příslušníky na tichý a klidný prostor.

*(Krahulová, 2010)*

### **Uvolnění se hudbou**

Můžeme poslouchat hudbu, ale také si sami zahrát na hudební nástroj, zcela amatérsky a pro radost. Také si můžeme zpívat něco veselého, ale i tančit.

*(Krahulová, 2010)*

### **Zdravý spánek**

Spánek je uvolněním pro tělo i mysl. Před spaním si můžeme zrekapitulovat svůj den s důrazem na to hezké, co jsme prožili. Obdobou je také modlitba věřících lidí před spaním. Před spánkem se vyhýbejte napjatým situacím, jako je napínavý film či hádka.

*(Krahulová, 2010)*

### **Pohyb**

Aktivita svalstva uvolňuje do těla hormony, které působí pocity štěstí. Proto se nejedním člověkem stal závislým na běhání. Nemusíme zrovna po ránu běhat maratón, stačí procházka po zahrádce, jít pěšky do práce či po práci zajít do sport-centra a zacvičit si.

*(Krahulová, 2010)*

### **Sociální komunikace**

Jasnou a otevřenou komunikací můžeme předcházet konfliktům. Přístup „co na srdci, to na jazyku“ nebývá tím nejlepším. To, co je jednou vyřčeno, nelze vzít zpět; proto svá slova

vždy zvážíme. Pokud ke konfliktu dojde, nenecháváme ho vyžrát, pokusíme se jej řešit v jeho zrodu a to konstruktivně a racionálně. Nezapomínejme také na supervize, které nabízejí prostor pro vyjádření profesních problémů, ale i nabídku řešení. Právě péče o sebe, důraz na rozvíjení a další vzdělávání je také jednou z cest prevence vyhoření.

*(Krahulová, 2010)*

Nástroje, pomáhající eliminovat kroky k syndromu vyhoření, jsou označovány jako kompenzační mechanismy.

Některé jsme získali z rodinné výchovy, viděli jsme své rodiče odpočívat, regenerovat síly odpočinkem, sportem, ale také kulturou a setkáními s přáteli. Nicméně v současné době je tlak na zvládnutí stresu a náročných životních situací velký. Proto docházíme často k poznání, že se musíme kompenzačním mechanismům učit. Hledat jak to dělají druzí, co jim funguje a bude to fungovat také mě? Hledáme varianty, co je pro mne příjemné a co ne. Ano je to tak, dospělý, zralý člověk se potřebuje učit nejen obstát v profesním nároku trhu práce, ale také obstát v náročnosti působení životních situací. Potřebujeme se učit jak regenerovat své životní síly, jak nevyhořet. Primárním náhledem jak to udělat je, učit se konkrétním technikám pomáhajícím nám v prevenci. Jsou to již zmíněné relaxační techniky, sport, malování, zpěv, ale také různé ruční práce, fyzická práce na zahradě.

*(Baštecká, 2003)*

Kompenzačním mechanismem bývá často činnost, která je na druhém pólu našeho pracovního spektra. Podíváme-li se na profesi obchodního zástupce, který tráví hodně pracovního času komunikací s lidmi, bývá jeho primárním kompenzačním mechanismem rybaření, procházky v lese, jízda na kole, či pobyt o samotě či s malou skupinkou blízkých lidí. Kompenzačním mechanismem lidí, pracujících hlavně duševním způsobem, například s počítači, bývá fyzická práce, vytváření materiálních hodnot, které jsou vidět. Mnoho manažerů realizuje relaxační pobyty v odlehlém, horském místě, kde kácí dřevo a jsou v kontaktu s přírodou a vlastní fyzickou silou.

Tímto způsobem načerpáme síly, které nám pomohou vyrovnat vlastní energetický potenciál a můžeme s radostí fungovat dál na své životní cestě. Pokud to neuděláme, tělo nás k regeneraci sil nutí podvědomě. Jsme unavení, nic se nám nechce, často se dostaneme do

psychosomatických obtíží. Mnohdy i toto volání těla o pomoc ignorujeme, pak se nesmíme divit, že se dostáváme blízko sousloví syndrom vyhoření.

(Baštecká, 2003)

### **3.1. Andragogická komunikace**

K učení se těmito technikám , ale také filozofickým náhledům preferujícím vyrovnaný způsob života se učíme v rámci neformálního a informálního vzdělávání. Tady všude je přítomná andragogika se svým působením na dospělého člověka. Se svou péčí ve smyslu vytváření příjemných podmínek ke vzdělávání. S péčí ve smyslu poradenského přístupu k variantám a možnostem vzdělávání. Andragogika s podporou dospělého člověka ve smyslu, že nikdy není pozdě. S podporou v náhledu, že je dospělý v pořádku, i když nemá dostatečné informace a nástroje ze školy či z rodiny.

(Palán, 2002)

Další velké plus v rámci prevence syndromu vyhoření přináší andragogika tím, že přivádí dospělého ke vzdělávání vůbec. Otvírá v rámci výuky nové obzory, nastavuje varianty pro možné uplatnění do budoucna. K čemuž slouží rekvalifikace, prohlubování stávajícího vzdělání a jiné profesní i osobnostní benefity. Umožňuje sekání dospělého s novými lidmi a tím mnohdy srovnání své životní situace. Vytrhuje nás ze zajetých kolejí, způsobených dlouhodobým stereotypním jednáním a chováním. V podstatě je možné říci, že problematika prevence syndromu vyhoření a základní psychické stability člověka, je možná předat, zvládnout a stabilizovat pomocí andragogické komunikace a andragogického poradenství.

(Palán, 2002)

Vztah člověka ke světu ( k přírodě, civilizaci, sociálnímu prostředí) se neustále utváří jako řešení stálého sporu mezi dosaženou a žádoucí úrovní lidského života. Dochází k obohacování a ke stálé korekci názorů. Záleží i zde na individuálních dispozicích, na míře zásadovosti, na míře tolerance na inteligenci. Dále záleží na celé řadě vnějších podmínek jako je míra působení skupiny, rodiny, státu, životního prostředí atd...

(Palán, Langer, 2008)

Osvojit si informaci znamená přijmout ji do svého referenčního systému (tzn. přiřadit ji k poznatkům, které jsou již v naší paměti uloženy z minulosti). Spolu s upevňováním je osvojování považováno za základní paměťovou složku učebního procesu. Vzniká činnost smyslů a přenesení informací do mozku. Problém je otázka, jak se definice dostanou do paměťového systému dospělého člověka, aby mohly být uloženy a využívány?

Metodou k řešení tohoto problému je tzv. andragogická komunikace, ve které dochází k předávání informací, včetně informací edukačních. (Palán, Langer, 2008)

Schopnost a dovednost vzájemného dorozumívání a ovlivňování jsou jedněmi ze základních charakteristik lidského chování a jednání. Čím je lidská společnost civilizovanější a sofistikovanější, tím více forem vzájemného dorozumívání a ovlivňování potřebuje. Příkladem je vznik a využívání andragogické komunikace. Pro pochopení její podstaty, pojetí a také možností je nezbytné nejdříve připomenout příbuzné pojmy, zvláště pojem (sociální) komunikace a pozitivní komunikace.

(Palán, Langer, 2008)

Nejobecněji rozumíme pojmu komunikace jako výrazu pro sdělování, dorozumívání a předávání informací. Součástí těchto procesů je ale také vyjadřování hodnot, postojů, výměna názorů, jejich konfrontace a také jejich formování a usměrňování. Proto je **sociální komunikace** také významným prostředkem ovlivňování chování a jednání jedince. Teoreticky vzato, se procesu sociální komunikace zúčastňují komunikátor (osoba, od níž určité sdělení vychází), komunikant (osoba, která určité sdělení přijímá) a komuniké (obsah sdělení), které je šířeno komunikačním kanálem (tj. způsobem, jakým je komuniké předáváno). (Palán, Langer, 2008)

Komunikace má nejrůznější formy a podoby. Může být např. přímá a nepřímá, konvenční (tj. neemocionální, věcná, konkrétní), operativní (tj. odpovídající jasně vymezeným rolím a příslušným kompetencím hierarchicky uspořádaného sociálního prostředí) nebo osobní. Osobní komunikace je otevřená, důvěrná a projevují se v ní výrazně emoce i aktuální psychické stavy.

Pro každou formu efektivní komunikace, má-li být úspěšná, platí v zásadě stejná pravidla. Především musí být pro příjemce srozumitelný obsah sdělení (komuniké) a komunikátor musí mít při vlastní komunikaci stále na zřeteli její účel, tj. mít naprosto jasno čeho chce komunikací dosáhnout. Jinými slovy řečeno, efektivní komunikace není pouhé mluvení a sdělování



informací. Běžnou chybou v komunikaci je také zaměňování účelu a obsahu sdělení a jejich ztotožňování. Často se také komunikátor dopouští chyby, když se soustředí výlučně na obsah sdělení (komuniké) a již nedomyšlí, jaký to vyvolá u příjemce sdělení efekt (výsledek). Obecně se pro efektivní komunikaci doporučuje, aby nejdůležitější (klíčová) informace byla sdělena na začátku. Podle ní pak příjemce hodnotí, posuzuje a zařazuje další informace a především jim pozorně a zúčastněně naslouchá. Pozornost příjemce sdělení je nutné nejen vyvolat, ale v průběhu komunikace stále udržovat. Praxe potvrzuje, že se to nejčastěji daří zdůrazňováním pozitivních faktů, případně skutečností, které oba partnery v komunikaci spojují.

*(Palán, Langer, 2008)*

**Pozitivní myšlení** se projevuje v celkovém pozitivním přístupu i v pozitivním vyjadřování (mluvě). Takové vyjadřování preferuje pochvalu a povzbuzení před kritikou, despektem, povýšeností apod. Pozitivní komunikace nepoužívá formulací, které působí nekonstruktivně neochotně a nepřátelsky. Pozitivní komunikace je empatická, vstřícná, chápající a emocionálně vřelá, čímž mimo jiné účinně zabraňuje vzniku negativního myšlení (nebo jej alespoň neposiluje). Pozitivní komunikace tím signalizuje druhé straně snahu a ochotu pomoci a připravenost konkrétní problém či záležitost řešit. Jde o jasný signál, který vytváří předpoklady pro účinné a úspěšné jednání. V komunikaci se celkově projevuje osobnost jedince, její charakter, temperament, intelekt i další její složky, včetně jejího podvědomí. To je buď orientováno (dlouhodobě nebo třeba jen aktuálně) pozitivně nebo negativně, což se významně projeví v myšlení jedince a konkrétně ve formulování a zabarvení výroků a sdělení. Pozitivně či negativně laděná komunikace, resp. sdělení komunikátora, významně ovlivňuje např. ochotu ke spolupráci, ale i hodnocení, sebehodnocení příjemce (komunikanta), ovlivňuje důvěru či nedůvěru v jeho vlastní síly a schopnosti. Umět pochválit a povzbudit druhé (i sebe) je rysem pozitivní komunikace, stejně jako schopnost a navozování pozitivní orientace, pozitivní mysli.

*(Palán, 2002)*

Na zásadách efektivní a pozitivní komunikace je postavena **andragogická komunikace**, která směřuje ke svému hlavnímu cíli, kterým je kultivace a rozvoj jedince. Andragogická komunikace představuje v zásadě dialog, který může vést dvojice lidí (komunikátor a komunikant), ale který může být i dialogem vnitřním, který jedinec vede sám se sebou (se svým vnitřním já). Andragogická komunikace směřuje k rozvoji schopností a dovedností jedince a tento cíl si v průběhu komunikace permanentně uvědomuje. Tzn., že

vedení dialogu musí směřovat k vytčenému cíli a volit adekvátní (tj. pozitivní) formu, což konkrtně znamená sledování priorit a nerozvíjení irelevantních detailů. Andragogická komunikace v mnohém připomíná koučování a asertivní strategii komunikace.

*(Palán, 2002)*

Z koučování je inspirována možností uvolnit potenciál jedince a maximalizovat jeho výkon. Koučování se, narozdíl od procesů vzdělávání a učení, které směřují především k získávání nových vědomostí a dovedností, zaměřuje na aktivizaci a rozvíjení toho, co už je v jedinci potencionálně přítomno. Andragogická komunikace poměrně významně využívá zásad asertivní strategie jednání, která je založena na respektu k potřebám, zájmům a přáním druhých. Cílem asertivní strategie je udržování a budování seberespektu, vstřícnost a ochota pochopit požadavky druhých. Tato strategie pracuje s podstatnými skutečnostmi, respektuje požadavky druhých (při zachování sebeúcty), zohledňuje reálné možnosti řešení vzniklé situace a především staví na vlastní sebedůvěře. Permanentně buduje a rozvíjí perspektivní vztahy s druhými lidmi.

*(Palán, 2002)*

V andragogické komunikaci se uplatňuje také tzv. aktivní naslouchání. Charakteristikami aktivního naslouchání je schopnost vnímat sdělení druhého jako celek, nikoliv soustředit se pouze na dílčí informace. Aktivní naslouchání je velmi pozorné, nepřipouštějící jakékoliv rozptylování, skákání do řeči, ale nesmí být na druhé straně netečné. Aktivní naslouchání musí cítit partnerskou rovnost a nepřipouští nadřazenost, přijímá projevy pozitivních i negativních emocí, které však nesmí dominovat nad obsahem a účelem sdělování. Při aktivním naslouchání jsou kladeny promyšlené otázky, který nesmí partnera dostat tzv. do úzkých či zahnat ho do kouta. Andragogická komunikace účelně používá argumentace (kterou je dobré mít připravenou a promyšlenou), společně řeší problémy, nehledá rozpory (pokud je smyslem dialogu se dohodnout) nebo rozporů účelně využívá ke změně postojů a posunu názorů účastníků komunikace. I pro andragogickou komunikaci platí zásada, že pokud komunikace dospěje k dílčímu řešení, má být shrnuto a potvrzeno a oboustranně potvrzeno. Andragogická komunikace vylučuje útočení na partnera a jeho nežádoucí provokování. Emoce a jejich vyjadřování je přípustné a v mnohém směru žádoucí, avšak emoce druhého nekomentujeme a projevy svých emocí (zvláště jsem-li v roli komunikátora) kontrolujeme a za žádných okolností neztrácíme sebekontrolu.

*(Palán, Langer, 2008)*

Andragogická komunikace pracuje (s ohledem na sledovaný cíl) s pozitivními emocemi, vlídným nasloucháním a celkovou povzbuzující a optimistickou atmosférou. Tomu odpovídá i volba odpovídajících jazykových prostředků. Samozřejmostí má být kultivovaný projev (komunikátora) a příjemný, pevný, vřelý, dobře modulovaný tón hlasu, rovnoměrný rytmus řeči, zdůrazňující podstatné. Přímý, otevřený a nekonfrontační pohled, uvolněná gesta a přiměřená mimika, vyzařující vnitřní klid a sebejistotu, vzpřímené držení těla apod. (*Palán, Langer, 2008*)

Obecně pravidla andragogické komunikace můžeme shrnout jako schopnost vytvářet vztah ke (komunikačnímu) partnerovi, být koncentrovaní, připraveni a schopni pochopit a přijmout cizí názory, vytvářet a spoluvytvářet pozitivní atmosféru, která bude příjemce inspirovat k žádoucím změnám v myšlení, jednání a především v přijetí změn, směřujících k seberozvoji a kultivaci osobnosti

(*Palán, Langer, 2008*)

#### 4. SYNERGIE VÝZNAMŮ ANDRAGOGIKA, PODPORA A PÉČE

Spojení a synergie termínů přichází logicky v pomoci a podpoře orientace v oblasti vzdělávání dospělých osob. Jedná se o propojení učení, podpory a péče o dospělého člověka, aby zvládal být dospělým. Aby uměl řešit problémy, starat se o sebe i ostatní, zvládal své role.

Vzdělání tedy můžeme chápat jako součást kognitivního vybavení osobnosti, její vědomostí, znalostí, schopností a dovedností. Dále i jako schopnost osobnosti zvládat vlastní život. (*Průcha, Walterová, Mareš, 1995*) Osobnostní vzdělávání obsahuje kognitivní (poznávací), praktickou a etickou dimenzi. (*Beneš, 2003*)

Již v roce 1934 Trnka používá označení tzv. lidová výchova. V podstatě ale definuje andragogiku: „Školení končí tam, kde začíná samostatnost, životní sebeuplatnění žákovo, škola končí výchovou k samostatnosti, to je cílem školní výchovy, vychovat pro život, odevzdat žáky životu, aby se postavili na vlastní nohy.

Zde začíná lidová výchova , opírající se o vlastní svobodnou vůli dále se vzdělávat, nalézt se plně a plně se tvořivě uplatnili ve spolupráci s ostatními lidmi.“ (in Palán, Langer, str.109, 2008)

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5. Popis průzkumu

V praktické části své práce se věnuji průzkumu, který si klade za cíl zmapovat zda andragogická péče a podpora pomáhá v prevenci syndrom vyhoření u dospělých jedinců.

Výzkumná část bude vycházet z teoretické části. Při průzkumu je použita metoda kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní metodologie je založená především na indukci. Indukce je obecná metoda usuzování, v níž závěr obsahuje informaci přesahující informace ve východisku. (*Švaříček, Šed'ová, s. 17, 2007,*).

Kvalitativní přístup se hlásí k hermeneutice a fenomenologii, další impulsy vychází z chicagské sociologické školy a trendů německé sociologie a filosofie.

Kvalitativní přístup je určen i použitými metodami a plánem výzkumu a ne prioritně filosofickými úvahami. Filosofické pohledy však podávají možnosti zdůvodnění pro použití určité metody. (*Hendl, str.63, 2008*)

V kvalitativních výzkumech se používají hlavně data z rozhovorů, data z pozorování a data z dokumentů. Kvalitativní analýza a interpretace dat je hledání vztahů mezi nimi a spojování jednotlivých kategorií do logických celků. Jedna z definic kvalitativního přístupu zní „Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomocí celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytváření sociální realitu.“ (*Švaříček, Šed'ová, s. 17, 2007,*).

Praktická část předkládané práce používá metodu dotazování formou záznamu polostrukturovaného rozhovoru.

## 6. Základní metodika průzkumu

V rámci výzkumné části práce je použita metoda dotazování.

Záznamový arch obsahuje soubor otázek, který je předkládán klientům po ukončení vlastního andragogického procesu. Tito klienti jsou pro účely předkládané práce označováni jako respondenti průzkumu.

Záznamový arch obsahuje uzavřené otázky se zaměřením na základní data každého respondenta (věk, vzdělání) a otevřené otázky se zaměřením na zjištění

- situace, které vedly respondenta k vyhledání vzdělávacího modulu
- objasnění prvků potřebných k úspěšnosti andragogického procesu
- reakce po absolvování semináře s tématem prevence syndromu vyhoření
- co si frekventant odnáší do praktického života
- jaké jsou důležité prvky výstupu pro

Práce s dotazníkem probíhá až po vlastním ukončení andragogického vzdělávacího modulu. Sběr dat je uskutečněn záznamem polostrukturovaného rozhovoru, kdy lektor klade otázky a řídí se rámcem dotazníku. Získaná data si lektor zaznamenává sám do záznamového archu. Záznamový arch je součástí přílohy č. 1

Výběr respondentů je proveden za základě oslovení klientů vzdělávacího procesu a respektuje jejich osobní chuť k účasti na průzkumu. Jako zkoumaný vzorek bylo vybráno 10 respondentů různého věku a dosaženého vzdělání. Výzkumný vzorek zahrnuje muže i ženy. Realizace sběru dat zkoumaného vzorku probíhala od února 2011 do ledna 2012.

### 6.1. Výzkumné předpoklady

Na základě dosavadních teoretických poznatků i závěrů z empirického výzkumné činnosti byly vzhledem k cílům této práce stanoveny následující hypotézy.

1/Andragogická péče a podpora jsou klíčovým faktorem předcházení syndromu vyhoření u dospělého jedince.

2/Celoživotní profesní vzdělávání a rozvoj jsou nezbytné pro zajištění stability jedince ve světě práce.

3/Osobnostní rozvoj přispívá k prevenci syndromu vyhoření

## 7. Vlastní průzkumná část

### Použité techniky - Komparace vlastních zkušeností s teoretickým rámcem

Semináře a poradenství, které klientům ve své praxi nabízím vychází z Rogersovského přístupu, který je dialogický, vztahový a odkrývající. Tento přístup dosahuje v interakci konstruktivních změn v osobnosti a projektu klienta tím, že ho bez výhrad a vstřícně akceptuje, projevuje se vůči němu vysoce empaticky a autenticky. Touto vztahovou nabídkou vytváří vzájemný prostor, který podporuje osobnostní růst a umožňuje překonání klientových vnitřních rozporů, což se děje díky pravdivějšímu porozumění sobě a subjektivně významným vztahům. V rámci předkládaných informací na seminářích pracuji s tematikou profesního vzdělávání a s tématem osobního rozvoje. Podle mého názoru spolu velmi úzce souvisejí a vzájemně se podporují.

Často lidé pocházejí z různých rovin sociálního spektra, z různých sociálních systémů s rozdílnou historií, liší se věkem, náboženským vyznáním a systémem hodnot. Dle mých zkušeností bývá vhodné přizpůsobit celkový charakter andragogického přístupu individuálně právě klientům, kteří přichází. Mnoho skutečností, které se váží k osobnosti lektora, poradce a jeho prostředí, je nezměnitelných (věk, pohlaví, vzdělání a zkušenosti, místo a v neposlední řadě osobní styl poradce). Proměnné faktory, které poradce volí závisí na různých způsobech práce, zaměření a rámcem poradenství. Přístupy, které během poradenství používám patří do Rogersovského přístupu, Gestalt modalit a metod používaných v procesu krizové intervence. To vše vnímám jako péči a podporu frekventanta kurzů i klientů poradenství.

Za efektivní prvky v andragogické práci považuji především srozumitelné a jasně formulované informace předkládané v návaznosti praktických ukázek, nebo příkladů. Další z přínosných přístupů v poradenství je pohled na samotného klienta v paradigmatu teorie pole. Polem je zde myšlen jeho rodinný systém, přátelé, kolegové atd., tedy ti, s kterými je klient v úzkém kontaktu. Toto pole má tendenci se chovat jako živoucí organizmus. Účastník andragogického procesu, který je součástí tohoto pole, zjišťuje, jaké má možnosti skrze vlastní vývoj ovlivnit své nastavení v tomto poli, osobní aktivitu a životní postoje.

Za jeden z hlavních přínosů andragogické práce, kromě předávání informací, jejich analýzy a syntézy, formulace faktů a nalézání řešení, shledávám především podpůrnou funkci při aktivizaci samotného klienta a jeho nastartování do procesu celoživotního vzdělávání..

## **Analýza získaných informací**

V rámci průzkumu jsem provedla 10 polostrukturovaných rozhovorů s klienty, kteří ukončili práci v andragogickém vzdělávacím procesu.

Celkem jsem takto olovila 10 svých bývalých klientů a těchto 10 osob se stalo respondenty průzkumu.

Respondenti průzkumu jsou označení číslem 1-10.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru jsme použila písemný záznam do předem připraveného archu.

Písemné záznamy jsou přílohou této práce (viz. Příloha č. 2)

## **Charakteristika respondentů**

Respondentů bylo deset a všechny byly ženského pohlaví.

Z hlediska věku bylo rozdělení následující:

26-32 let 3 respondentky

36-42 let 3 respondentky

50-64 roky 4 respondentky

Charakteristika stupně dosaženého vzdělání:

SŠ – 5 respondentek

VŠ – 4 respondentky

Vyučena – 1 respondentka

### **7.1. Základní charakteristika každého respondenta**

#### **Respondent č. 1**

Žena ve věku 52 let s ukončeným SŠ vzděláním, s bydlištěm v okresním městě ve východních Čechách. Respondentka je vdaná, má dvě dospělé děti, které žijí již v samostatné domácnosti. Práci učitelky v mateřské školce vykonává dvacet let. V začátcích vzdělávání byla zakřiklá a často využívala možnosti neodpovědět na otázku. Po určité době, kdy zřejmě získala důvěru, naznačila, že se stará o svou nemocnou matku. Progrese nemoci jí neumožňuje



postarat se o základní potřeby sama a má respondentka si neumí připustit, že by dala maminku na nějakého zařízení. Pracuje tedy na plný úvazek, odpoledne nakoupí a spěchá za maminkou kde zařídí vše potřebné, staré paní uvaří a postará se o ni. Cestou domů zaběhne ke své dceři, která má tři děti a potřebuje pomoc. Jako pedagog to naše paní učitelka umí s dětmi a tak s nimi píše úkoly a pomáhá s přípravami do školy. Večer udělá večeři pro sebe a svého muže. Na dovolené nebyla pět let, na čtení nemá čas, cítí se nesmírně unavená a ještě má tendenci si únavu vyčítat.

U této respondentky bylo vidět jak s novými informacemi pracuje, jak jí témata zajímají a pomáhají ji hledat řešení životní situace. Vzorně plnila úkoly a cvičení vyplývající z výuky a na seminářích byla stále více aktivní. I ostatní si všimli proměny v usměvavou a nalíčenou dámu, laskavou ke spolupracovnícím a ještě laskavější k dětem.

## **Respondent č. 2**

Jako respondentka č. 2 jsem si vybrala ženu ve věku třiceti let. Už na prvním setkání byla aktivní a zapojovala se do dění na semináři. Vše měla pod kontrolou dokud jsme neotevřeli téma syndromu vyhoření. Ukázalo se, že je rozvedená a čtyřletého syna mají s bývalým manželem ve střídavé péči. Problém není jen ten, že mají na výchovu jiný názor, že spolu neumí komunikovat a tím jsou často ve sporech, za největší problém označila fakt, že selhává jako matka. Nemá své malé dítě u sebe, nemůže mu být neustále na blízku, ochránit ho a věnovat se mu. Jakoby popírala tímto způsobem života své základní poslání matky být do určité doby těsně vedle svého dítěte. Tato situace ji vyčerpává, nedaří se jí smířit se s danou situací, ale ani ji zvrátit. Přestala se setkávat s přáteli, nechodí cvičit a trápí se. Po prvním dni prevence syndromu vyhoření nastalo u ní uvědomění si svého stavu, provázené emocemi a bezradností. Použila jsem v této chvíli nástroj, který vnímám jako velkou andragogickou podporu a to poradenství. Měli jsme během měsíce čtyři setkání na téma najít pro ni řešení dané situace.

Díky vzdělávací akci, našla řešení v první řadě pro sebe, obnovení ztracených sil, upevnění si pracovní pozice, nalezení opěrných bodů v životě. Ještě během trvání přátelské školky našla odvahu na setkání s otcem svého dítěte a posunutí celé situace na pro ni příznivou rovinu.

### **Respondent č. 3**

Tuto mladou ženu jsem oslovila s prosbou o rozhovor, protože na ní bylo velmi výrazně vidět, jak si nové informace a celé vzdělávací bloky užívá. Bohužel se dostala do kolektivu, který jevil známky jakési zakonzervovanosti a mezi sebe mladou kolegyni nepřijal. Bylo mi velmi sympatické jak klíčovala, co se vlastně v jejich kolektivu děje, ale také se postupně učila toleranci a respektu. Její rozhodnutí studovat andragogiku bylo zralé a hluboké. Jsem přesvědčená, že bude výbornou lektorkou v rámci andragogické práce a bude za všech sil podporovat a pečovat o své klienty.

### **Respondent č. 4**

Velmi aktivní a příjemná ředitelka mateřské školky, která se blíží důchodovému věku. Zaujal mne její čitelný vnitřní boj, kdy chápala své spolupracovnice, které s ní zakládaly školku, že jsou unavené a nechtějí se nic moc nového učit a na druhé straně dynamická energie mladých učitelek, ke které měla tak blízko. Byl to rozpor nejen v pracovním týmu, ale i v ní samé. Těžkým obdobím procházela, když si uvědomila, že problém se syndromem vyhoření má její manžel. Doba, než mu byla schopna předat informace tak, aby sám s tím začal něco dělat byla dlouhá a pro ni velmi vyčerpávající. Učila se v té době velké trpělivosti a respektu k rozhodnutí svého muže. To jí pomohlo nejen v partnerském životě, ale i v pracovním prostředí, řekla bych, že je schopna více naslouchat, cítit a chápat druhé.

### **Respondent č. 5**

Tato milá žena mne zaujala svou obětavostí vůči ostatním, nikdy neměla žádný problém a s úsměvem řešila drobné nelady. Nikoho by asi nenapadlo, že má za sebou dva roky cesty ze spárů syndromu vyhoření. Že si prožila stav, kdy tělo nemůže a duše nechce. Byla to její postižená dcera, pro kterou se snažila krok po kroku vrátit do života. Ona jí potřebuje a potřebovat bude. V době projektu našla odvahu dát svoji dceru na dopoledne do denního stacionáře. Její podělení se o zkušenost v rámci skupiny byla velká pomoc pro všechny přítomné. Ono něco jiného je poutavě učit teorii, nebo poslouchat člověka, který to prožil. Myslím si, že na základě její výpovědi se mnoho žen rozhodlo pro životní změny ve svůj prospěch.

### **Respondent č. 6**

Paní učitelku ze speciální školy jsem do své výzkumné práce zařadila proto, že byla typickým příkladem skupiny frekventantů vzdělávání, kteří čekají, že budou naučeni. Že přijde lektor, který jim předloží informace, dohlédne na pochopení a zpracování a je vlastně jeho zájem frekventanta něco naučit. Jsem nadšena, že se během práce povedlo tento přístup paní učitelky změnit. Začala být aktivní a živě se zajímala o informace. Jako první odhalila, že syndrom vyhoření může být téma kolektivu speciální školky a to jak celku tak jednotlivců. Tato paní učitelka byla nakonec iniciátorem drobných kroků k prevenci vyhoření kolektivu, kdy zorganizovala bazar dětského oblečení pro maminky, do kterého se zapojily i ostatní členky kolektivu. Sama se také přihlásila na několik seminářů s tematikou dětské mozkové obrny.

### **Respondent č. 7**

Čtyřicetiletá respondentka. Znovu jsem oslovila pro účel výzkumu ředitelku zařízení a to z důvodů vedení velké školky, která obdivuhodně dobře pracuje a funguje. Přestože není ve funkci dlouho, podařilo se jí oslovit pedagogy i ostatní nepedagogické profese. Všichni za ní stojí a nedají na ni dopustit. Bylo zde i při práci vidět, že zažila blízkost syndromu vyhoření a dělá vše proto aby jí samotnou nepotkal. Nemá to vždy jednoduché doma má tři děti, invalidního partnera a v pracovním týmu dvacet lidí. Tento školní rok dokončuje magisterské studium na VŠ.

### **Respondent č. 8**

Padesátiletá kuchařka vesnické školky od počátku naznačovala, že do vzdělávacího modulu nepatří. Na první pohled velmi laskavá žena, která má velkou tendenci každému vyhovět. Naznačuje již při prvních kontaktech jak je pro ni důležité být pochválená a přijímaná. V průběhu seminářů se ukazuje, že její neschopnost říci NE, tohle pro vás neudělám, ji přivádí do velmi složitých situací. V poslední době vše přerůstá i do pracovních věcí, protože se snaží všem vyhovět a nemá úplně v pořádku vlastní práci, za kterou je placena. Bylo dobře, že si na to přišla sama a uvědomila si, že s tím musí něco dělat. Jinak bude unavená, bez energie a ještě ke všemu za nespolehlivého pracanta. V závěru projektu se mi pochlubila v kolika případech už se jí to podařilo.

### **Respondent č. 9**

Žena 26 let vysokoškolačka, studuje speciální pedagogiku. Pracuje v předškolním zařízení půl roku, před tím v sociální sféře. Velmi aktivní a vnímavá pedagožka, která pravidelně kloubí profesní vzdělávání s rozšiřováním informací o sobě a poznatků psychologie. Působila vyrovnaně a k tématům přistupovala s nadhledem. Velmi zajímavý byl proces, kdy jsme se od teorie dostali k praxi a frekventantky mluvily o svých problémech a o situacích, kdy se syndromu vyhoření dotýkají. Bylo evidentní, že to pro ni byla nová velká otevřenost, ale také uvědomění si, že se teorie uvádí do praxe jinak pro jednotlivce samotného a jinak pro matku tří malých dětí, která se stará o nemocnou maminku a má muže bez práce. Byla velmi sympatická její účast a nabídka praktické pomoci své spolupracovnici.

### **Respondent č. 10**

Bývalá ředitelka mateřské školy, dnes v důchodu, ale stále pracuje jako učitelka. Její odměřenost byla patrná od začátku projektu. Dávala nám všem najevo, že kdyby bylo po jejím, nikam by nechodila. Otažitost pocítila i mladá paní učitelka na třídě a nebylo to pro ni jednoduché. V rámci seminářů nazvaných komunikace a práce v týmu, jsem mohla vidět její rozpaky. Byla zvyklá starat se o sebe, dělat svou práci jak nejlépe to šlo a uniklo jí, jak je tvrdá k sobě, ke svým spolupracovnicím, ale zřejmě i ke svým blízkým. Andragogická péče a podpora ji umožnila uvidět a něco s tím dělat. Její *děkuji*, mělo pro mne opravdu velký význam.

## **7.2. Analýza průzkumových rozhovorů**

V této kapitole analyzuji jednotlivé otázky tak, jak byly kladeny klientům v průběhu procesu polostrukturovaného rozhovoru.

Na otázku „s **jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**“ dva respondenti uvádějí nechuť se účastni, respektovali ale rozhodnutí týmu a ředitelky. Dva respondenti uvádí očekávání bez velkého nadšení, šest respondentů vzdělávání přivítalo. Odpovědi na otázku „**jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**“ ve čtyřech případech byla odpověď žádná, v pěti případech odpověděli respondenti, že dílčí a v jednom případě ano mám zkušenost. Odpovědi na otázku „**co bylo pro Vás ve vzdělávacím modulu důležité**“ pětkrát se objevila odpověď příjemné a bezpečné klima, pětkrát respondenti odpověděli, že srozumitelnost probírané látky, dvakrát

byla zaznamenána odpověď respektování všech názorů, jednou málo frekventantů ve skupině, dvakrát se objevuje odpověď příklady a cvičení a jednou neformální atmosféra. Celkově z odpovědí vyplývá, že důležitost přikládají prostupnosti informací z roviny profesní do roviny osobní a opačně.

**„Jaká byla Vaše reakce na téma syndromu vyhoření“.** Šest respondentů uvádí, že se jich to osobně týká. Dva respondenti uvádí podobnost s jejich pracovním týmem. Jedna respondentka uvedla, že prodělala syndrom vyhoření jedna odpověď byla, že syndrom prodělala matka tázané. Téma celkově vyvolalo velké diskuse, sdílení, potřebu podělit se o svou zkušenost. Ukázalo se, že téma je přítomno a samotná vzdělávací akce velmi pomohla k prevenci.

**„Co z poznatků máte chuť použít v praxi.“**Po jedné odpovědi se objevuje varianta iniciovat případovou supervizi v našem zařízení a navštívit seberozvojovou skupinu. Šest respondentů odpovědělo kompenzační mechanismy jako prevenci syndromu vyhoření. Jedna respondentka uvádí celkově pečující a podporující práci lektora.

**„Co bylo pro Vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila.“** Šest odpovědí bylo stmelení kolektivu, osm odpovědí přínos pro kvalitu osobního i profesního života, jedna odpověď byla studovat andragogiku na VŠ a dvě odpovědi laskavý a pečující přístup lektora a všech lidí ze zázemí projektu. Všichni respondenti hodnotí celý projekt velmi kladně a doporučili ho pro další předškolní zařízení.

### 7.3. Závěry průzkumových rozhovorů

V souladu s cíli této práce uvedenými v kapitole 6.1., konstatovat, že Andragogická péče a podpora jsou klíčovým faktorem předcházení syndromu vyhoření u dospělého jedince. Nové informace mohou přinášet nový pohled na situace, ve kterých se osobnostně i profesně nacházíme. Vhodnou podporou a péčí mívá jedinec tendence dovědět se více, ale také zabudovat informace do praxe. Změna, nové varianty řešení, to vše předchází syndromu vyhoření ještě před upozorněním a faktickým zkoumáním tohoto jevu.

Celoživotní profesní vzdělávání a rozvoj jsou nezbytné pro zajištění stability jedince ve světě práce. Doba, kdy platila triáda škola-práce-důchod je nenávratně pryč. Průběžné doplňování vzdělání a informací je podmínka prevence vzdělanostní eroze.

Osobnostní rozvoj přispívá k prevenci syndromu vyhoření. Z průzkumu vyplývá jak je důležité znát sebe sama, své reakce a vzorce chování. Pokud znám alespoň částečně své reakce a pochody, mohu ovlivňovat a cílit své chování, což souvisí s osvojením si tzv. měkkých dovedností, které se v dnešní době jeví jako klíčové. Navíc nás celý tento proces nenechá zapadnout do vyjetých kolejí a tím se přiblížit syndromu vyhoření.

## 8. Závěr

Práce je věnována problematice andragogické péče, andragogické podpory a aplikací těchto přístupů přispění k prevenci burnout. Dospělý potřebuje být podporován, tady hraje významnou roli pochvala, ocenění, ale také aplikace poradenství. Dále se v práci zabývám péčí o dospělého ve smyslu příjemného a bezpečného prostředí určeného ke vzdělávání, ale také péči ve smyslu přizpůsobení teorie jeho způsobu učení se, péče ve smyslu užívání příkladů dobré praxe. Podrobným rozebráním burnout chci poukázat na závažnost tohoto problému v naší společnosti a hledání možností prevence tohoto složitého jevu.

Studiem literatury a materiálů jsem mohla strukturovat vlastní vědomosti a zkušenosti a tím i objevit nové souvislosti v daném tématu. V teoretické části jsem se postupně zaměřila na definici andragogiky, péče, podpory a nejrozšířenějším druhem podpory a to je poradenství. Uvádím zde podrobný přehled informací o burnout, dostupných v literatuře, ale i internetových zdrojích.

V praktické části jsme se zabývala jednak porovnáním zkušeností z lektorské a poradenské praxe s teoretickým rámcem, dále základními informacemi metodiky realizace svého kvalitativního průzkumu, který byl zaměřen na klienty andragogického procesu.. Zkoumaná skupina se sestávala z 10 respondentů. Výzkumnou metodou se stal záznam polostrukturovaného rozhovoru, který byl proveden po ukončení vzdělávacího modulu každého frekventanta. Na základě vzájemného porovnávání jednotlivých odpovědí byly formulovány vhodné andragogické přístupy, metody a podmínky. Získané poznatky se ukázaly být v souladu s výše stanovenými předpoklady a také korespondují s uvedenými teoretickými rámci.

Moje zkušenosti v této oblasti vycházejí z poměrně velkého vzorku frekventantů, kteří se účastnily mých seminářů, naposledy právě projekt Přátelská školka, kterého se zúčastnilo cca 250 zaměstnanců předškolních zařízení. Dříve projekty určené sociálním pracovním nebo rodičům hendikepovaných dětí. Velmi podporuji myšlenku prolínání profesního a osobnostního vzdělávání a vzdělávání dospělých pro zkvalitnění jejich života .

Praktická část práce potvrzuje, že pečující a podporující přístup k účastníkům má velký vliv na jejich motivaci teorii přijímat a velký význam v prevenci burnout. Vlastní andragogický

proces přináší klientům potřebnou aktivizaci formou specifických schopností a dovedností práce s nástroji k řešení svých složitých životních situací.



## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PODKLADŮ

BAŠTECKÁ B.: *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál. 2003. ISBN 80-7178-735-3

BENEŠ M.: *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. Vydání 1, ISBN 978-80-247-2580-2

BENEŠ M.: *Andragogika teoretické základy*. Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8

DRYDEN W.: *Stručný přehled poradenství*. Portál 2006. ISBN 978-80-7367-371-0

FRANKL, V. E.: *A přesto říci životu ano*. Praha: Karmelitánské nakladatelství, 2006. ISBN 80-7192-866-6.

HENDL J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2. vydání, 2008. ISBN 978- 80 -736 - 485 – 4

HOLÁ, L.: *Mediace-způsob řešení mezilidských vztahů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6

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

KEBZA, V.: *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I.: *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 1998. ISBN 80 - 7071 - 231 – 7.

KOHOUTEK,R.: *Historie pedagogicko-psychologického poradenství*. Brno: CERM, 1999. ISBN 80-7204-115-0

KOPŘIVA, K.: *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6

KRATOCHVÍL S.: *Základy psychoterapie* Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-657-8

- KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J.: *Psychologie zdraví*. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-551-2.
- KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998.136s. ISBN 80-7169-551-3.
- NAKONEČNÝ, M.: *Psychologie osobnosti*. Praha, Academia, 1995, ISBN80-200-0525-0.
- NOVÁK,T.: *Manželské a rodinné poradenství*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1316-0
- NOVOSAD, L.: *Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-509-7
- PALÁN Z.: *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2002. ISBN 80-86723-03-8
- PALÁN Z., LANGER T.: *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8
- RONENOVÁ, T.: *Psychologická pomoc dětem v nesnázích*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-370-6
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0
- VODÁČKOVÁ, D. a kol.: *Krizová intervence* Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-342-0
- VYMĚTAL J., REZKOVÁ V.: *Rogersovský přístup k dospělým a dětem*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-561-X
- TIMULÁK L.: *Základy psychoterapeutického rozhovoru*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-106

TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J.: *Burn-Out synrom, Syndrom vyhoření*. Praha: Agnes, 1999. ISBN 80-902633-4-8.

VÁGNEROVÁ, M.: *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

Krahulová, Katarína. Stres a syndrom vyhoření v pomáhajících profesích. Sociální služby. 2010 roč. XII.č10, s. 22-24. ISSN 1803-7348

<http://www.socialnisluzby.eu/assets/pdf/Socialni-sluzby-rijen2010-final.pdf>

## **SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY**

PINES, A., ARONSON, E. *Career Burnout. Causes and Cures*. London: The Free Press, 1988. ISBN 97-8002-925-3519.

ROTTER, J. B. *Internal Versus External Control of Reinforcement - A Case History of a Variable*. *American Psychologist*, 1989, 45, 4, 489-493.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha č.A. – Vzor záznamového archu –.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha č. 2 – Vyplněné záznamové archy polostrukturovaných rozhovorů .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha č. 3 – Vzor formuláře Informovaný souhlas.....</b>	<b>XXII</b>

**Příloha č.A. – Vzor záznamového archu –**

**Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru**

Jméno:.....

Rok narození.....

Vzdělání.....

1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka

2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj

3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacím modulu, důležité

4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření

5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi

6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila

## **Příloha č. 2 – Vyplněné záznamové archy polostrukturovaných rozhovorů**

### **Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru**

**Jméno:** .....Respondent č.1.....

**Rok narození**.....1960.....

**Vzdělání**..... středoškolské...

#### **1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**

Přiznám se, že jsem vstup školky do dalšího projektu přijímala zdrženlivě. Mám jako školka spoustu aktivit a není vždy jednoduché je skloubit. Navíc jsem asi na začátku nepochopila o čem projekt je – nebyla jsem na zahajovacím setkání.

#### **2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**

Téměř žádné. Absolvovala jsem za svoji pracovní éru mnoho seminářů a kurzů, všechny se ale týkaly toho, jak lépe pracovat s dítětem. Naučit se nové techniky práce, rozšířit dosavadní znalosti ohledně pracovních možností s dětmi. Několikrát se seminář týkal psychologie dítěte. Tyto semináře jsem si vybírala sama, na základě nabídky, která přišla na školku.

#### **3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

Překvapilo mě a velmi nadchlo, že se vzdělávání bude týkat mě, jako člověka. Velmi jsem ocenila přátelskou atmosféru ve skupině, při všech osmi setkáních. Důležité pro mne bylo bezpečí, což pro mne znamenalo, že nemusím odpovídat na dotaz. Také to, že bylo jasně řečeno, že má každý právo na svůj názor. A v neposlední řadě jsem si uvědomila jak informace směřované do pracovního prostředí, jsou pro mne důležité i v osobním životě, směrem k rodině, dětem a partnerovi.

#### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

Zpočátku jsem toto téma prala jako teoretickou záležitost s tím, že jsou asi lidé, kteří tímto problémem trpí. Posléze jsem zjistila, že se v některých příznacích nacházím. Uvědomila jsem si, jak málo mám v poslední době sil, jak je obětavě, ale bezmezně odevzdávám svému okolí. Nemocné mamince, dceři se třemi dětmi a manželovi toho času bez práce. Najednou jsem uviděla před sebou svůj život a jeho části korespondovaly s vašimi příklady ve výuce.

#### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Je toho hodně. Začala jsem hned po semináři prevence syndromu vyhoření, pracovat na vytváření času pro sebe. Pořídila jsem si kolo a jezdím do přírody a to i v dešti. Nabírám tam sílu. Hodně mne oslovila vaše věta „sundejte ze svých zad batohy těch druhých“. Víím, že budu

do budoucna pomáhat svým blízkým, ale jenom do výše svých sil a možností. Další pro mne důležitou informaci jsem si odnesla z modulu komunikace v rámci jinakosti a to práce s limitem u dětí předškolního věku. Moc mi to pomohlo a utvrdilo mě v mém názoru, že dítě potřebuje laskavý řád.

#### **6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Jsem ráda, že jsem vzdělávání absolvovala, přesto, že jsem na začátku přistupovala nedůvěřivě. Velkým přínosem bylo setkávání s lidmi stejné profese, s podobnými pracovními i osobními problémy. Dále mám radost, že jsem si spoustu věcí zapamatovala, uvádím je do svého života, jako pomoc v životě i práci. Nadchl mne laskavý a vstřícný přístup lektora, uvědomila jsem si jak se na „přátelskou“ těším a jak si tam odpočinu, přestože velmi aktivně spolupracuji. Tento projekt mne nastartoval a dívám se teď na svůj život z trochu jiné strany. Nezapomínám se pochválit, pochválit své kolegyně i rodinu. Těším se na léto, rozhodla jsem se, že pojedu po dlouhé době do lázní a nechám druhé, aby o mě pečovali.

Hodnotím celek jako velmi přínosný pro mne i pro mé kolegyně v práci (vidím to na chování kolektivu). Oceňuji neinvazivnost výuky, starost o naše pohodlí, výběr informací, podporu lektora v našich rozhodováních. Myslím, že jsem měla hodně našlápnuto k syndromu vyhoření.

Jsem velmi spokojená a všem vřele doporučuji zúčastnit se něčeho podobného.

Děkuji.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**..... Respondent č.2 .....

**Rok narození**.....1972.....

**Vzdělání**.....vysokoškolské.....

### **1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**

Podle prezentování projektu jsem se těšila na nové informace nové způsoby práce (v interaktivní skupině jsem nikdy nepracovala). Očekávala jsem nový vítr do našeho kolektivu a ve skrytu duše jsem doufala, že se alespoň dotkneme témat, která mne trápí a se kterými si nevím rady.

### **2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**

Malé zkušenosti jsem měla ze školy, kde jsme v rámci výuky absolvovaly psychosociální výcvik, zde jsem se poprvé zamýšlela sama nad sebou a spojovala osobní život s profesním nastavením. Protože mi tento přístup vyhovoval, velmi jsem se na semináře přátelské školky těšila.

### **3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

Nikdo mne do ničeho nenutil, témata byla podávána zajímavě, dovedla jsem si teorii převádět do svého života a zjišťovat jak to mám já.

Bylo pro mne velkým přínosem setkávání se s dalšími učitelkami z jiných zařízení, vyměňovaly jsme si zkušenosti.

### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

Protože jsem se ve škole setkala s teoretickými informacemi ohledně syndromu vyhoření, tak jsem si tak říkala, že „si to zopáknú a bude to prima den“ Dnes se přiznám, že první den prevence syndromu vyhoření byl pro mne velmi složitý a bojovala jsem sama se sebou, abych neutekla. Postupně jsem si uvědomovala, že to co se snažím skrývat, nevidět, uklidit jsou příznaky a to mne v první chvíli vyděsilo. Vzhledem k laskavému a vnímavému přístupu, který jste směrem k nám všem uplatňovala celou výuku, jsem sebrala síly podívat se pravdě do očí a dnes jsem za to velmi vděčná.

### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Pro mne bylo důležité slyšet, že jsem dobrý člověk i když si nevím rady, když jsem unavená, když nemám řešení pro mnoho životních výzev. Nosnou informací pro mne bylo přijmout situaci jaká je a pomocí malých změn ji vylepšovat. Dělat v životě kroky, které pomohou mě, mému dítěti a potažmo mému okolí a to i za podmínky, že si řeknu o pomoc ať už v odborné veřejnosti, tak mezi přáteli, či v rodině.

### **6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**



Přínos celého vzdělávání, které jsem v rámci projektu absolvovala, je velký, byla jsem v situaci, kdy se někdo o mě stará, kdy se mě ptá, jak se cítím, co se se mnou děje a co si o určitých věcech myslím. Byl pro mne důležitý pocit, že jsem partnerem lektora a ne nevzdělancem, kterého je třeba poučit. Velmi jsem uvítala diskuse vložené do tématu andragogická komunikace.

Takto nastavené vzdělávání bych doporučila všem svým blízkým a jediné co je pro mne nepříjemné, že setkávání končí.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**.....Respondent č. 3.....

**Rok narození:**.....1983.....

**Vzdělání:**.....vysokoškolské

### **1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**

Na celý projekt jsme se těšila, zaujalo mne téma komunikace a práce v týmu. Jsem nejmladším členem našeho pracovního týmu a necítím se v této pozici moc dobře. Moje kolegyně pracují v oboru již dlouho a nemají moc pochopení pro nové věci, jiné řešení akcí, než na jaké jsou zvyklé. Vítala jsem příležitost dovědět se informace o fungování týmu a hlavně to, že je uslyšíme všechny.

### **2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**

Absolvovala jsem interaktivní semináře v sociálním zařízení, kde jsem pracovala dříve. Mám ráda úhly pohledu, které jsem třeba sama k danému tématu neviděla. Provokuje mě to najít si další a další informace, zabývat se tématem, na příklad pomoc meditace při trénování soustředěnosti.

### **3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

Asi to, že byla každá z nás přijímaná ať měla jakýkoli názor na věc. Cítila jsem se právoplatným členem týmu a to v mé práci nebylo. Bylo pro mne také velmi důležité slyšet názory jiných žen, třeba staršího věku, kdy mluvili o svých problémech zdravotních, partnerských a já jsem si uvědomila, že i moje kolegyně mohou na tom být podobně, jenom o svých starostech nemluví. Uvědomila jsem si zatížení ženy s dospívajícími dětmi a partnerem v protialkoholní léčbě. V duchu jsem se musela své spolupracovnici omluvit.

### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

S tématem jsem se setkala na škole a dílem v již zmíněném sociálním zařízení. To co jsem ale zjistila bylo, že nám v práci vyhořel pracovní tým. Že zde pracují lidé, kteří si nemají co říct a když tak mluví o negaci, problémech a složitostech naší práce. Uviděla jsem prvky vyhoření na svém pracovním okolí, byla to odpověď na mé otázky, proč se ti lidé tak chovají, proč nechtějí připustit nový vítr do zajetých kolejí.

### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Je toho hodně, ale co mne zaujalo nejvíc je způsob práce lektorky. Uvědomila jsem si, že se dají přinést jakékoli informace a pokud s nimi pracuje v atmosféře porozumění, partnerství, příkladů do praxe, jsou dospělí lidé ochotni naslouchat a podílet se na procesu vzdělávání.

**6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Přínosem vzdělávání, které jsem absolvovala v projektu Přátelská školka bylo velké rozhodnutí, zapsala jsem se na magisterské studium andragogiky, protože jsem zjistila , že mě láká pracovat s dospělými lidmi, učit a být učen od svých frekventantů.

Hodnocení celého projektu je ve všech směrech plusové, kdyby projekt mohl pokračovat, ráda bych se účastnila.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**.....Respondent č. 4.....

**Rok narození:**...1952.....

**Vzdělání:**.....vysokoškolské.....

**1/ / S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**  
Moje přítelkyně se účastnila pilotního projektu Přátelské školky a byla nadšena. Přihlásila jsem tedy jako ředitelka školku do projektu. Předcházely tomu diskuse v pracovním týmu, protože akcí je hodně a paní učitelky nebyly úplně nadšeny, že mají chodit na nějaká školení. Já jsem ale od celého projektu očekávala pomoc pro tým. Je nás osmnáct pedagogických pracovníků na školce, přestože se snažím jak to jde nevyhneme se problémům a vnímám zde i generační konflikt, skrytý, ale je tam. Takže jsem očekávala hlavně podporu pro otevření komunikace v našem pracovním týmu.

**2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**  
Jakési zkušenosti mám, asi před deseti lety jsem se přihlásila na cvičení jógy, odtud byl krok k výcviku pro cvičitelky dětské jógy. Sama cvičím dodnes a vnímám tuto moji aktivitu jako životní styl, ze kterého hodně čerpám.  
Jinak jsem absolvovala studium managementu a tam jsem se setkala s prvky osobního rozvoje a hlavně propojováním profesního a osobnostního vzdělávání.

**3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**  
Vidím to ve dvou rovinách to důležitost pro mne a důležitost pro celou školku. Mne obohatily semináře, které jsme měli s ostatními ředitelkami našeho kraje. Už jenom ta setkání s lidmi ve stejné profesi, byla velmi příjemná. Na každé setkání jsem se těšila a dověděla se mnoho nových věcí, ale také se mohla zamyslet sama nad sebou. Nadchly mne relaxace, byla to mnohdy jediná hodina v měsíci, kdy jsem opravdu vypnula hlavu a jenom byla.  
A co se týče mých spolupracovnic, tu důležitost vnímám už v tom, že se po krátké době i ony těšily, viděla jsem jak se snaží používat nabyté informace, třeba zrovna z té týmové komunikace. Bylo to znát na poradách i na vypjatých situacích, které už nekončily dohadováním, ale nějakým kompromisem.

**4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**  
Hodiny strávené s tímto tématem mne nejvíce zasáhly. Myslím, že sama jsem se podvědomě naučila zacházet s vlastními silami, už proto, že jsem si nenechala vzít sport, jógu a další aktivity. Ale co jsem si uvědomila velmi jasně, že problém má můj manžel. Uviděla jsem ho

v mnoha příkladech, demonstrujících “našlápnutí“ k syndromu vyhoření. A to mne vedlo k zamyšlení.

#### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Z celého ruku setkávání mám všechny papírové materiály, které jsme dostali i se svými poznámkami a nevěřila byste jak často v nich listuji. Takže používám mnohá doporučení a spoustu praktických rad. Ale co považuji za nejdůležitější je, že se mi povedlo přimět partnera k zamyšlení se nad svým stavem. A co považuji za výhru je, že navštívil odporníka a sám se rozhodl pro změny ve svých pracovních aktivitách. Teď jezdíme spolu na kole a v létě se těšíme na dovolenou s batohem v horách.

#### **6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Děkuji svojí přítelkyni, že mi o projektu řekla a inspirovala mne k účasti. Přínosem byl celý projekt. Jeho celková nálada, laskavost, bezproblémové řešení vzniklých situací. Výsledky vidím ve svém týmu, to se nedá srovnat, myslím, že se vám povedlo vzbudit v nás všech to lepší já. Jako velký přínos nám všem chci vyzdvihnout fakt, že se konečně lektor staral o nás. Podporoval nás a pečoval. Informace padaly hlavně k naší osobnosti, k naší profesi což v konečném důsledku ovlivňuje děti ve školce, ale primárně to bylo vzdělávání pro nás. Hodnocení je VÝBORNĚ.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**...Respondent č. 5.....

**Rok narození:**...1975.....

**Vzdělání:**...středoškolské.....

### **1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**

Budu upřímná, nevěděla jsem co mám očekávat, víte jak to chodí, děláme několik věcí najednou a když jsem byla na semináři o přátelské školce, myslela jsem na mnoho věcí kolem a moc neposlouchala. Zase nějaké vzdělávání, určitě směrem k práci s dětmi. Překvapilo mne tedy, když jsem se hned na prvním setkání dověděla, že to bude o mě. Že se budeme zabývat životní stabilitou člověka, krizovými situacemi a prevencí syndromu vyhoření.

### **2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**

Žádné, absolvovala jsem mnoho vzdělávacích akcí zaměřených na práci s dětmi.

### **3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

Pro mne byla nejdůležitější srozumitelnost předkládaných témat. Ocenila jsem, že jste nám je předkládala s mnoha příklady, že jste mluvila jazykem, kterému rozumím. Velmi zajímavá pro mne byla cvičení, kdy jsem si mohla probíranou látku ověřit v praxi, mnohdy jsme se zapotili a často se zasmáli. Vnímám také to, že jsme se více poznaly s kolegyněmi ze školky. Potkáváme se hlavně s druhou paní učitelkou na třídě, kde hodně spolupracujeme, ale s ostatními se potkávám málo a tady jsme si to vynahrady. Hlavně jsme se poznaly z úplně jiné strany, než jsme zvyklé.

### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

Zprvu rozpačitá a to z toho důvodu, že jsem jím sama prošla. Bylo to v mé minulé práci a současný kolektiv o tom nevěděl. Mám postiženou dceru, její stav byl od začátku velmi složitý a dlouho jsme se báli, zda přežije. Situace se naštěstí v jejích pěti letech ustálila, ale mám doma nemluvící, špatně chodící a téměř nevidící dítě. Dlouho se nám s manželem dařilo se navzájem podporovat a pomáhat si. Já jsem ale začala pociťovat, že mi chybí síla jít dál, starat se o mou holčičku a o domácnost. Bylo to přesně jak jste říkala, dlouho jsem si to nechtěla přiznat a snažila se, a pak jsem jednou nevstala z postele. Pomohlo mi okolí, hlavně maminka a partner, ale na tu dobu nikdy nezapomenu. Tady se ta doba otevřela a já jsem byla schopna o tom promluvit před celou skupinou. Udělala jsem to hlavně proto, abych upozornila své kolegyně na zákeřnost vyhoření, na to jak pomalu jsem se z toho dostávala ven a jak důležitá je proto vědomá prevence syndromu vyhoření. Ulevilo se mi, když jsem to řekla a viděla jsem, že můj příběh mnohé varoval.

### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Ověřila jsem si, co všechno dělám dobře, abych se do syndromu vyhoření nedostala. Co mne nadchlo byly informace týkající se sebezvojevých skupin, informací ohledně reakcí psychiky a celkově práce na sobě. Mám teď zase sílu a elán se vrhnout do věcí, které mi dělají radost. Podařilo se nám umístit naši holčičku do denního stacionáře, kde se o ni výborně starají. Já se na ni celý den těším a odpoledne si užíváme spolu, často ji manžel vezme na kolo, nebo jinou akci a já se mohu věnovat sobě.

### **6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Určitě mnoho informací, které jsem už ze školy zapomněla, nebo jsem si je prohloubila. Zajímavých příběhů, na které si vzpomenu, když se s tématem v životě potkám. Ale co oceňuji nejvíc je atmosféra všech setkání, přátelské prostředí, které se vám, ale i nám všem podařilo vytvořit. Co bylo pro mne nové a velmi přínosné, že jste s lidmi, kteří měli nějaký problém mluvíla a nenechala je odejít s nedořečenou větou. Celý projekt naprosto splnil má očekávání a v mnoha rovinách je překročil, vítala bych možnost pokračovat.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**..... Respondent č. 6.....

**Rok narození:**..... 1976.....

**Vzdělání:**..... středoškolské.....

### **1/ / S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**

Těšila jsem se a očekávala jak avizovaná témata lektor pojme. Pracuji ve speciální mateřské školce sedm let a myslím, že náš celý kolektiv už potřeboval nový vítr v podobě společné akce, nových informací, ale také zkušeností učitelek z jiných školek. Těšila jsem se hlavně na komunikaci a práci v týmu, protože jsem nabyla dojmu, že už jedem v nějakém stereotypu zajetých kolejí. Pravda je, že práce s hendikepovanými dětmi je náročná a sil na experimenty málo.

### **2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**

Když se řekne vzdělávání vzpomenu si na školu. Dále jsem absolvovala nějaké kurzy ohledně logopedie, ale to je vše. Nemám na to čas. Proto jsem byla ráda, že Přátelská školka je v rámci pracovní doby.

### **3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

Asi to, že jsme byli všichni na jedné lodi, někdo věděl ze školy více a mohl častěji reagovat na dotazy, někdo měl více zkušeností z praxe, někdo se k určitým tématům vůbec nevyjadřovat a to mi vyhovovalo, nebyl na nás kladený žádný tlak. O to víc jsme se později zapojovaly do diskuse, ptaly se.

Vyhovovala mi neformální atmosféra, respektování potřeb dospělých lidí, někdo prostě musí mít zapnutý telefon, protože má doma nemocné dítě. Bylo pro mne příjemné, že po obědě byla chvíle relaxace, bylo to jen půl hodiny, ale od té doby se snažím si najít tu půlhodinu přes den, abych mohla „vypnout hlavu“.

### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

Tohle téma se týká nejenom mě, ale celého našeho pracovního kolektivu, to bylo první, co jsem si uvědomila po skončení prvního dnu věnovaného syndromu vyhoření. Na náš kolektiv doléhá mnoho věcí vyplývajících z jinakosti dětí, které naši školku navštěvují. Řekla bych, že je to hlavně malý posun dětí v rámci výuky. Než se projeví naše úsilí děti něco naučit, trvá to dlouho, nebo to zase nemá dlouhé trvání, stačí epileptický záchvat a můžeme začít od začátku. Naše děti jsou velmi citlivé a reagují na naši psychickou nepohodu, děláme tedy co můžeme, aby z nás vyzařoval klid a pohoda, mnohdy to stojí hodně úsilí. Myslím, že si to v hlavě uvědomujeme, šly jsme do té práce s tím, že je jiná než jinde ve školce, ale co jsme podcenily byly vlastní síly.



### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Určitě se s děvčaty chystáme udělat si čas mimo pracovní domu a zajít na kávu. Hodně bych stála o případovou supervizi, pomohla by mi ujistit se, že jsem udělala v daném případě věci správně, nebo přinesla jiný úhel pohledu, co jsem mohla udělat ještě.

### **6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Celý projekt opravdu přinesl nový vítr do kolektivu, ale i každé z nás. Já jsem ráda, za všechny informace, které tam padly. Uvědomuji si jak je pro mne důležité se stále učit. Zabývat se věcmi, které mi pomáhají zvládat každodenní starost o rodinu, ale i partnerství. Mnoho informací už teď používám v praxi. Jsem ráda, že jsem se mohla účastnit.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**...Respondent č. 7 .....

**Rok narození:**.....1972.....

**Vzdělání:**.....středoškolské.....

**1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**  
Projekt jako takový mne zaujal. Účastnila jsem se úvodního semináře a ocenila jsem, že vzdělávání je namířeno přímo na učitelky a je zdarma. Jako ředitelka předškolního zařízení nemám problém s tím, že by se můj tým nechtěl vzdělávat, spíše k tomu v kase školky chybí peníze a financovat si vzdělávání sami zatím nejsme zvyklí. Nadchla mne škála seminářů na různá témata a dlouhá doba realizace projektu. Uvítala jsem tři roky intenzivní spolupráce pro můj pracovní tým.

**2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**  
Určité zkušenosti mám ze školy, protože si dodělávám vysokou školu máme v rámci výuky možnosti účastnit se přednášek osobního rozvoje. Velmi mě to oslovilo a sama jsem si našla kurzy k tomuto téma a soukromně se jich účastním.

**3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**  
Vedle témat jako byla práce s kolektivem, styly řízení a práce s pochvalou, bylo pro mne důležité, že se všech školících dní účastnil celý náš pracovní tým.  
Všechny jsme prošly stejnými informacemi, a já jsem se na to mohla odvolat při poradách, či jiných příležitostech. Jindy, když byl na školení jeden, nebo dva lidé z týmu, docházelo k nedostatečnému přenosu informací a časem vše zapadlo a vrátilo se do starých kolejí. Vyhovovalo mi prostředí klidu a porozumění. Také jsem velmi ocenila sblížení s dalšími ředitelkami našeho kraje.

### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

Tohle bylo jedno z témat, díky kterému jsem se do projektu rozhodla vstoupit.  
Zažila jsem ho v rodině, kdy moje maminka prodělala syndrom vyhoření a já jsem mohla vidět jak složitý stav to pro člověka je, ale také jak zátěžové je to pro jeho okolí. Vše vzniklo tak, že nás maminka nechtěla zatěžovat a výsledek byl úplně opačný, kdy její kolaps nám všem přidělal mnoho starostí a vrásek. Proto se intenzivně o prevenci snažím a jsem ráda, že i na seminářích přátelské školky mu byl věnován poměrně velký prostor. Už dnes vodím, že si mnoho rad vzaly moje spolupracovnice k srdci.

### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Určitě chci více chválit, protože je za co. Také zavedu do praxe pravidelnější porady s pevným časovým rámcem. A v osobním životě jsem se rozhodla znovu navštěvovat pěvecký sbor, který jsme díky pracovní vytíženosti před pěti lety opustila.

**6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Mě osobně nadchla celá řada doporučení pro práci s týmem. Pomohl mi nadhled cvičení, které jsme si dělali a diskuse nad zdánlivě malými věcmi, které týmu pomáhají, nebo škodí. Určitě poznatky převádím do praxe.

Také jsem se rozhodla nabídnout svému pracovnímu týmu mimopracovní aktivity, které by pomohly tým ještě více semknout. Celý vzdělávací projekt hodnotím velmi kladně. Měl přínos pro tým, lépe se nám společně komunikuje a cítím, že jsme k sobě tolerantnější, ale i pro jednotlivce. Jsem ráda za možnost účastnit se.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:** .....Respondent č. 8

**Rok narození...**1962.....

**Vzdělání...**vyučena.....

**1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**  
Přiznám se, že jsem se bála, naše paní ředitelka rozhodla, že se kurzů zúčastníme všichni i my kuchařky. Vůbec jsem nevěděla, co mě čeká, děsila jsem se, že se mě na něco zeptáte a já nebudu vědět. Už je to dlouho, co jsem chodila do školy, nebo se něco učila, byla jsem přesvědčená, že mi to do hlavy už nevléze.

**2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**  
Žádné. Na žádných kurzech jsem nebyla.

**3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

To, že jsem vám rozuměla. Důležité bylo i to, že témata jednotlivých dnů se prolínala, to co jste říkala směrem k pracovnímu týmu, jsme potom převáděli do rodiny na děti i partnera. Všechno bylo převedeno do normálního života. Moc jsem si užívala atmosféry, která na skupinách panovala, to jak rády jsme se vždy po měsíci viděli. Řekla bych, že tam vzniklo i mnoho nových přátelství.

**4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

Zpočátku mi to přišlo jako něco, co se mně vůbec netýká. Čím víc jste mluvila o tom, jak se syndrom projevuje, tím jasněji jsem příznaky na sobě stopovala. V práci se snažím být rychlá, usměvavá, aby neměl nikdo stížnosti. Doma mám na starosti dům a zahrádku, která je sice mojí radostí, ale už ji nestíhám mít krásnou jako dřív. Všechno kolem domu začalo být postupně spojeno se slovíčkem MUSÍM více než CHCI. A to mě zarazilo a hodně o tom přemýšlím.

**5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Na jednom setkání jste říkala, že se máme naučit říkat ne. A to je to, co chci udělat já. Zruším zeleninovou zahrádku a požádám syna o pomoc při sekání zahrady. Už teď mám radost, že jsem to rozhodnutí udělala. A podobně to udělám i v práci. Nemůžu vyjít vstříc všem kdo mě o něco požádají, vím, že musím některé věci odmítnout, abych stihla to co mám. Je to pro mne těžké, ale ono to půjde.

**6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Bylo to pro mne zajímavé, spousta nových věcí, ale to co si odnáším je radost, že jsem obstála. Našla jsem tady spoustu přátel a bylo mi tady vždy dobře. V mých padesáti letech mi zase někdo četl a já jsem mohla odpočívat, nebo se mě zeptal jak vám mohu pomoci. Víte, že jsem nevěděla co vám mám odpovědět? Jsem ráda, že paní ředitelka rozhodla, že na školení půjdou všichni a až přijde příště s něčím podobným vůbec se nebudu vzpouzet. Děkuji za ty společné dny.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**.....Respondent č. 9.....

**Rok narození:**..... 1986.....

**Vzdělání:**..... vysokoškolské.....

### **1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**

Tuto akci jsem velmi přivítala, pracuji ve školce krátce, ale už za tu dobu mohu vidět uzavřenou komunitu spolupracovnic, které pracují v zajetých kolejích, každý den jdou domů, uvaří, pracují na zahradě, večer stráví u televize a druhý den znovu. Těšila jsem se, že nové informace, setkání se s dalšími učitelkami z regionu a i cestování na semináře nám všem přinesou nové prvky do profesního i soukromého života. Já osobně jsem se těšila na téma komunikace v rámci jinakosti – komunikace s člověkem v krizi.

### **2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**

Zkušenosti mám nejen z VŠ, ale při studiu jsem se potkala s prof. Růžičkou a začala navštěvovat jeho kurzy arteterapie, které staví v první řadě na poznání sebe a potom na pomoci druhému. Velmi mne tato témata oslovila a pokračuji v této cestě.

### **3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

Byla jsem nadšena z počtu lidí ve skupině, při patnácti lidech se pracuje jinak, než když je nás v posluchárně šedesát. Bylo mi velmi příjemné vstřícné prostředí na setkáních, na každou otázku jste odpověděla a myslím, že vyčerpávajícím způsobem. Důležité pro mne bylo i to, že ač byla témata podobná, jaká mám v osnovách na škole, byla předkládána velmi stravitelnou a srozumitelnou formou. Proložení teorie cvičení a čtenými ukázkami jsme uvítaly všechny.

### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

V rámci teorie jsem ho prošla již několikrát, dokonce jsem na toto téma psala bakalářskou práci. Co bylo pro mne nové, byly reakce lidí ve skupině. Mohla jsem vidět jak mnozí postupně připouštějí, že se jich problém dotýká, jak pomalu pootevírají dveře své třinácté komnaty, kam schovali příznaky, a složitostí se kterými teď neumí, nebo nechtějí nic dělat. Byl to intenzivní proces, kdy mnoho z nich mluvilo o svých těžkostech a problémech, které je připravují o sílu. Uvědomila jsem si křehkost člověka, ale také zátěž jakou mnohdy nese a slíbila sama sobě, že zařadím kroky k prevenci syndromu vyhoření až teď a budu je vědomě dodržovat.

### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Oslovilo mne mnoho věcí, ale to nejdůležitější jsou kompenzační mechanismy směrem k prevenci syndromu vyhoření a potom ještě rozšíření tolerance ke svému okolí. Uvědomila jsem si svou kritičnost ke konání druhých, ale mnohdy vůbec netuším, jaké těžkosti za tím jednáním jsou.

**6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Původně jsem do vzdělávání tohoto projektu přišla spíše jako pozorovatel, protože témata mi byla známá. Brzy jsem pochopila, že když se k nim budu vracet několikrát, vždy objevím něco nového a každý lektor považuje za důležité něco malinko jiného a tím se mé poznatky rozšiřují. Za velký přínos považuji nový vítr do našeho pracovního kolektivu. Mohla jsem vidět jak se postupně z nevole „jet na školení“ stalo „už zítra mám přátelskou“. A to je víc, než jsem si odvážila přát. Tato akce mi ukázala nové možnosti přístupů ke vzdělávání a jsem za to moc ráda. Určitě budu doporučovat dál.

## Záznamový arch polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**...Respondent č. 10.....

**Rok narození:**...1948.....

**Vzdělání:**.....středoškolské.....

### **1/ S jakým nastavením jste vstupovala do vzdělávání v rámci projektu Přátelská školka**

Moje první reakce na přihlášení školky do projektu byla, že důchodců se to netýká, nikam jezdit nebudu. Jsem bývalá ředitelka naší MŠ a nyní už v důchodu, pracuji jako učitelka. Byla jsem přesvědčena, že to je pro mladé, co mě budou chtít učit? Nehledě na to, co mi po těch letech praxe chtějí říci nového.

### **2/ Jaké máte zkušenosti se vzděláváním, které kombinuje profesní a osobnostní rozvoj**

Žádné.

### **3/ Co bylo pro vás, ve vzdělávacích seminářích Přátelské školky, důležité**

Pro mne bylo důležité, že ta setkání nepůsobila jako školení. Bylo tam hodně informací, ale ve druhé části dne jsme o té teorii diskutovaly. Sdělovaly si jaké má která s daným tématem zkušenosti a kdy se s ním setkala. Tím mi ta setkání přišla "živá". Přemýšlela jsem o nich mnohdy i doma a trochu litovala, že jsem takové informace neměla před pár lety. Teď mluvím o pracovním týmu, ale také o svých dětech.

### **4/ Jaká byla vaše reakce na téma syndrom vyhoření**

Měla jsem nějakou představu o tom, co to je a jak se projevuje. Četla jsem o vyhoření pomáhajících profesí a bylo to vcelku srozumitelné. Po prvním dnu tématu prevence syndromu vyhoření jsme si uvědomila, že mi vyhořel vztah. Jsem rozvedená už šest let. Ani jeden z nás si nenašel jiného partnera, ale už jsme nemohli spolu žít. Rozešli jsme se v poklidu a oběma se nám někde uvnitř ulevilo. Nepřemýšlela jsem o tom, že se na vztahu má pracovat, jak je důležité mluvit o problémech, a ale i o radostech. Dnes mám zpětně pocit, že jsme ten náš vztah vymačkali a on už nám potom neměl co dát.

### **5/ Co z poznatků máte chuť použít v praxi**

Chystám se na návštěvu za svými dcerami, které žijí na Slovensku. Poznátky o vyhoření, ve spojení s mými vlastními zkušenostmi, je něco co jim chci předat. Tuším, že o tom vědí víc než já, ale já už vím jak to může dopadnout, když prevenci zanedbáme. A ještě jedna věc o které vím, že na ni musím pracovat. Nebýt tak náročná a někdy i kritická ke svým spolupracovnícům. Uvědomila jsem si jak velkou moc má slovo uznání, pochvaly a soucitu. To jsem nikdy v životě moc nepoužívala ani doma ani v práci. Asi je na čase.



## **6/ Co bylo pro vás přínosem vzdělávacího modulu a jak byste celek hodnotila**

Jako velký přínos vnímám , že jsem se dostala k informacím, které bych asi sama nevyhledala, ale uvědomuji si jak byly pro můj život důležité. Každý měsíc jsem se těšila na setkání s lidmi, kteří mi byli blízcí, protože jsme měli tolik společného až mne to udivovalo. A ještě jedna věc, kterou mi tento způsob vzdělávání přinesl, měla jsem pocit důležitosti, pocit, že se někdo stará, aby se mi dobře sedělo, pocit, že ty druhé zajímá co si o tématu myslím.

Na začátku jsem řekla větu: „, co mě můžete ještě naučit?“ A odpověď zní MNOHÉ. Děkuji za vše.

### **Příloha č. 3 – Vzor formuláře Informovaný souhlas**

Dnešního dne se mnou ..... provedl/a průzkumový rozhovor, ve kterém jste mne informovala o účelu a povaze výzkumu, který je součástí diplomové práce na téma „Andragogická péče a podpora v předcházení burnout syndromu“.

Dozvěděl/a jsem se, že během výzkumu mám právo:

- na informace
- na důvěrnost svěřených informací
- anonymitu osobních dat
- kdykoliv odstoupit z výzkumu

Před výzkumem jsem měla možnost položit jakoukoliv otázku a na všechny mi bylo odpovězeno srozumitelně.

Udělují tímto souhlas s výzkumem.

V Praze dne .....

podpis .....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Květuše Hrbková

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Andragogická péče a podpora v předcházení burnout syndromu

**Rok:** 2012

**Počet stran bez příloh:** 68

**Celkový počet stran příloh:** 21

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 29

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. Iva Borská, CSc.