

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Bc. Klára Pittnerová

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Katedra sociální pedagogiky

**Syndrom vyhoření u dobrovolníků
v neziskových organizacích a jeho prevence**

Diplomová práce

Autor: Bc. Klára Pittnerová
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika
Vedoucí práce: Mgr. Petra Popelková
Oponent práce: Mgr. Iva Junová, Ph.D.



Zadání diplomové práce

Autor:	Klára Pittnerová
Studium:	P18P0622
Studijní program:	N7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Sociální pedagogika
Název diplomové práce:	Syndrom vyhoření u dobrovolníků v neziskových organizacích a jeho prevence
Název diplomové práce AJ:	Volunteer's burnout syndrome in nonprofit organizations and its prevention

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku syndromu vyhoření u dobrovolníků působících v neziskových organizacích. Cílem práce je zjistit, jak syndrom vyhoření u dobrovolníků probíhá, jak s ním dobrovolníci a jejich organizace pracují a jakým způsobem mu předcházet. Práce se kromě samotného kvalitativního výzkumu zaměřuje také na analýzu prevence syndromu vyhoření u dobrovolníků. Jaké jsou dostupné cesty pro řešení syndromu vyhoření a jeho předcházení u dobrovolníků. Výsledky šetření budou shrnuty do návrhu doporučení, který by bylo vhodné na základě výzkumu zrealizovat.

Garantující pracoviště: Katedra sociální pedagogiky,
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. Petra Popelková

Oponent: Mgr. Iva Junová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 6.11.2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Přelouči dne 10.4.2020

Poděkování

Děkuji Mgr. Petře Popelkové za odborné vedení práce, poskytování rad a cenných informací. Poděkování patří také Bc. Kristýně Rennerové, která mi byla při tvorbě diplomové práce oporou a také všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas a podíleli se tak na tvorbě mé práce.

Anotace

PITTNEROVÁ, Klára. *Syndrom vyhoření u dobrovolníků v neziskových organizacích a jeho prevence*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2020. 77 s. Diplomová práce.

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku syndromu vyhoření u dobrovolníků působících v neziskových organizacích. Cílem práce, s oporou o literaturu a vlastní empirické šetření, je zjistit, jak syndrom vyhoření u dobrovolníků probíhá a jakým způsobem by měla vypadat jeho prevence. První kapitola teoretické části práce se zabývá dobrovolnictvím jako takovým a motivací dobrovolníka k dobrovolné činnosti. Dívá se na dobrovolníka jako na součást neziskové organizace a hledá v organizaci jeho roli. Druhá kapitola se věnuje syndromu vyhoření, popisuje jeho fáze, jedince ohrožené vyhořením a hledá specifika vyhoření u dobrovolníka. Třetí kapitola již představuje samotnou prevenci vyhoření, která může mít nejrůznější formy. Popisuje ji jak z pohledu jednotlivce, tak z pohledu samotné organizace. Praktická část práce se pak věnuje kvalitativnímu výzkumnému šetření, které je opřeno o rozhovory s dobrovolníky, kteří se cítili být vyhořelými. Dále analyzuje informace týkající se prevence vyhoření u dobrovolníků získané od organizací. V neposlední řadě nabízí návrh pro praxi, který popisuje možnou práci s dobrovolníky a navrhuje koncept zaškolování dobrovolníků směřující k prevenci vyhoření.

Klíčová slova:

syndrom vyhoření, dobrovolník, prevence, nezisková organizace

Annotation

PITTNEROVÁ, Klára. *The burnout syndrome of volunteers in non-profit organisations and its prevention*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2020. 77 pp. Diploma Dissertation Degree Thesis.

This thesis deals with the topic of occupational burnout of volunteers in a non-profit organization. The goal is to find possible causes of burnout and suggest preventative measures. The findings are supported by relevant literature and original research. The thesis is separated into two parts. The first part lays a theoretical foundation. First section deals with volunteers, their motivation, and their role within a non-profit organization. The second section describes occupational burnout, its course, people most at risk of burnout, and specifics of burnout of volunteers. The third section describes preventive measures of occupational burnout, both from an individual's and an organization's perspective. The second part of this thesis contains a qualitative analysis supported by interviews with volunteers that suffer from the occupational burnout. It also looks at ways in which organizations try to deal with burnout. Finally, this section offers a possible strategy of burnout prevention through education of volunteers.

Keywords:

burnout syndrome, volunteer, prevention, non profit organisation

Obsah

Úvod	10
1 Dobrovolnictví jako součást života	12
1.1 Druhy dobrovolnictví	13
1.2 Motivace k dobrovolnictví	15
1.3 Dobrovolník jako součást neziskových organizací	18
1.3.1 Charakteristika nestátní neziskové organizace	19
1.3.2 Rozdíl mezi zaměstnancem a dobrovolníkem v NNO.....	21
1.3.3 Role a činnost dobrovolníka v organizaci.....	23
2 Syndrom vyhoření v kontextu dobrovolnictví	27
2.1 Příčiny syndromu	28
2.2 Vývoj a fáze syndromu	30
2.3 Jedinci ohrožení vyhořením	34
2.4 Vyhoření v dobrovolnictví	35
3 Prevence syndromu vyhoření	37
3.1 Individuální prevence syndromu vyhoření.....	37
3.1.1 Relaxace.....	38
3.1.2 Koncentrace, práce s úkoly.....	38
3.1.3 Odpočinek.....	40
3.1.4 Sociální opora	41
3.2 Preventivní působení v organizaci	42
3.2.1 Zajištění opory, vhodného pracovního prostředí	43
3.2.2 Supervize	45
3.2.3 Koučink.....	46
3.2.4 Kolegiální poradenství.....	47
3.2.5 Balintovské skupiny.....	47
3.3 Specifika preventivního působení u dobrovolníků	48
4 Výzkumné šetření	50
4.1 Teoretická východiska výzkumu.....	50
4.2 Cíle a úkoly výzkumného šetření	51
4.3 Analýza výzkumného nástroje	52
4.4 Popis vzorku respondentů	52
4.5 Zpracování dat.....	54

4.5.1	Výsledky výzkumného šetření u dobrovolníků	55
4.5.2	Výsledky analýzy informací od organizací	62
4.5.3	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	64
4.6	Doporučení pro praxi	65
4.6.1	Doporučení pro organizace	65
4.6.2	Koncept zaškolování dobrovolníků	67
Závěr	70
Použitá literatura a další zdroje	72
Seznam příloh	77

Úvod

Syndrom vyhoření (burnout) patří k velmi diskutovaným, ale přesto stále zanedbávaným tématům. Je v současnosti častým problémem nejen v pomáhajících profesích, ale i ve všech ostatních profesích zaměřených na výkon či práci psychicky obtížnou. Dobrovolnictví je často také prací dlouhodobou a náročnou, tudíž zde burnout může hrozit. Diplomová práce témata spojuje a probírá nejen teoreticky, ale i prostřednictvím výzkumné části, ve které zpracovává návrhy řešení a předcházení syndromu vyhoření u dobrovolníků.

Zkušenosti z praxe nasvědčují tomu, že v oblasti dobrovolnictví se vyskytují osoby, které vykazují příznaky syndromu vyhoření. Na dobrovolnické bázi práce vnímá syndrom vyhoření jako možné riziko, protože s dobrovolníky často organizace nepracují takovým stylem jako se zaměstnanci, neposkytují jim podporu a spoléhají pouze na to, že dobrovolník práci dělá s chutí a že si sám dovede hranice pomáhání ohlídat. Je zřejmé, že dobrovolnická práce je důležitou součástí mnoha neziskových organizací, které se na dobrovolníky spoléhají jako na pomocnou sílu.

Cílem práce je zjistit, jak vyhoření u dobrovolníků probíhá a jakým způsobem by měla probíhat jeho prevence. V souladu s cílem práce byl pro diplomovou práci formulován následující vědeckovýzkumný problém: Jak probíhá syndrom vyhoření u dobrovolníků? Vstupním předpokladem pro výzkumné šetření byla myšlenka, že dobrovolníci, u kterých došlo k syndromu vyhoření, nebyli adekvátně preventivně ošetřeni ze strany neziskových organizací. K výzkumu byla zvolena kvalitativní metoda a rozhovory byly vedeny s dobrovolníky, kteří si dle svého názoru prošli syndromem vyhoření.

První kapitola diplomové práce se orientuje na specifika dobrovolnictví. Zjišťuje, proč jsou dobrovolníci pro neziskové organizace důležití, popisuje kompetence dobrovolníků v jejich dobrovolnické činnosti a zjišťuje jejich míru ohrožení burnoutem. Druhá kapitola se věnuje syndromu vyhoření jako takovému. Co ho spouští, jaké jsou jeho příčiny a fáze. Zaměřuje se také ale na potenciální ohrožení jedinců syndromem vyhoření dle odvětví (nejen) pomáhání. Ve třetí kapitole se práce zabývá prevencí syndromu vyhoření. Dívá se na ni z pohledu individuální prevence, za kterou je odpovědný sám dobrovolník, a dále z pohledu organizace, jak může vyhoření ovlivňovat. Čtvrtá kapitola je popis samotného výzkumného šetření zacíleného na rozhovory

s dobrovolníky, kteří se se syndromem vyhoření setkali. Následuje souhrn dobré praxe a z něj plynoucí návrh pro práci s dobrovolníky, kdy a jak zahrnovat prevenci syndromu vyhoření a jakými cestami v neziskové organizaci toto zajistit.

1 Dobrovolnictví jako součást života

„Dobrovolnictví není obět, ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích.“

(Tošner, Sozanská, 2002, s. 18)

V první kapitole se dozvídáme o dobrovolnictví jako o součásti života dobrovolníka. Pojednává o něm jako dobrovolném rozhodnutí, které člověk koná pro sebe a pro společnost. Odkazuje se také na vymezení dobrovolnictví v zákoně a odborných publikacích. Tato kapitola popisuje druhy dobrovolnictví, motivaci jedince k dobrovolné činnosti a zasazuje dobrovolníka do oblasti fungování v neziskových organizacích. V rámci kapitoly o neziskových organizacích se dozvídáme základní charakteristiku neziskové organizace, dále její členění a druhy činností, které mohou dobrovolníci v těchto organizacích vykonávat. V neposlední řadě zde najdeme popis rozdílu mezi zaměstnancem a dobrovolníkem a také vymezení kompetencí, které mohou dobrovolníci během své činnosti získávat.

Dobrovolnictví je založeno na svobodné volbě člověka, který se rozhodne konat bez nároku na odměnu některou z prospěšných činností pro společnost či jednotlivce. Dobrovolník získává během své činnosti velké množství zkušeností, dovedností, zážitků a rozšiřuje si tak pole své působnosti. (Trajanovová, 2007) Podstata dobrovolnictví je v pomoci druhým, vytváření něčeho prospěšného či nového tam, kde je to potřeba. Podstatou dobrovolnictví je také seberozvoj a získávání zkušeností skrze tuto činnost. Tato potřeba se rozvíjela už od 19. století, kdy vznikaly vlastenecké spolky na podporu vědy, umění, vzdělání a sportu. Dodnes některé z nich fungují (např. Sokol). V dalších letech se vývoj dobrovolnictví pohyboval vždy dle potřeb společnosti. (Tošner, Sozanská, 2002) Z hlediska českých zákonů přišlo ukotvení dobrovolnictví až v roce 2002. To, kdo se může stát dobrovolníkem, je definováno zákonem č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, který byl v roce 2014 novelizován (zákon č. 86/2014 Sb.), ale podmínky zůstaly stejné. Jedná se tedy o fyzickou osobu, která:

- je starší 15 let, pokud vykonává dobrovolnictví na území České republiky,
- je starší 18 let, pokud vykonává dobrovolnictví v zahraničí.

Předpokladem dobrovolnictví a osobnosti dobrovolníka je prosociální chování¹. Dle H.W. Bierhoffa (2002) je součástí prosociálního chování altruismus. Altruismus bývá popisován jako takové chování, které bývá podněcováno morálními principy a soucitem. Znamená dobrovolnou pomoc druhým se zájmem o potřeby a prospěch druhých.

Dobrovolníci jsou důležitou součástí neziskových organizací. Důležitost dobrovolnické práce ukazují i poslední dostupná data Českého statistického úřadu. V roce 2016 existovalo o 3,5 % neziskových institucí více než v roce 2015.² Celkový počet odpracovaných hodin dobrovolníky v roce 2016 činil 46,1 milionu. ČSÚ také vyčíslil hodnotu jejich práce, která dosahovala 6,4 miliard Kč.³ (ČSÚ, 2018, online)

1.1 Druhy dobrovolnictví

Dobrovolnictví vychází z altruismu, který má podle Friče (2001) mnoho druhů:

Reciproční altruismus:

Podstatou recipročního altruismu je nějaké očekávání. Člověk, který dobrovolně vykonává svou činnost pro dobro ostatních, za svou práci nic nedostává, je tedy bez nároku na odměnu. Odměna je ale v tomto smyslu relevantním pojmem, protože se může skrývat i v očekávaném pocitu z dobře vykonané práce, nově získaných kvalifikací a zkušeností, nebo i získání nových užitečných kontaktů. Jedná se tedy o jakousi formu egoismu skrytou v altruismu.

Normativní altruismus:

V tomto druhu altruismu člověk shledává dobročinnost jako dlouhodobou investici, která prospívá celku, tedy určité komunitě, a zároveň tak prospívá i jednotlivci. Za normativním altruismem se skrývá také tlak společnosti na pomáhání, který přináší i vědomí vlastní morální odpovědnosti. Jedinec, který stojí o to, aby měl ve společnosti dobrou pověst, si nemůže v této společnosti dovolit dobročinně nekonat.

Emocionální altruismus:

Emoce jsou podstatnou součástí tohoto druhu altruismu. Jde o soucit, radost, ustrnutí nad neštěstím nebo pocit štěstí. Člověk, který dobročinně působí, získává pocit dobře

¹ Prosociálním chováním se rozumí takové chování, které vede k pomoci druhému člověku či lidem. Tímto chováním člověk nepřináší užitek pouze sobě samému, ale i druhým. (Svobodová, 2010)

² V roce 2016 působilo na území České republiky celkem 137 594 neziskových institucí.

³ Oproti roku 2015 se zvýšila o 7,5 %. (ČSÚ, 2018, online)

odvedené práce, uspokojení svých citů v oblasti pomáhání a dobročinnosti. Každá emoce, ať je negativní či pozitivní, jedinci pomáhá, a tvoří tak jeho celek.

Křesťanský altruismus:

V křesťanském morálním kodexu je na dobročinnost kladen velký důraz. Již Starý zákon obsahuje slova o milování bližního svého. Nový zákon pak mluví o Ježíši Kristovi jako největším dobrodinci. Ideou tohoto typu altruismu je Boží odměna, která každého dobročinného čeká.

Pravý altruismus:

Motivace k vykonávání dobročinnosti je v tomto případě naprosto nezištná. Člověk, který vykonává dobrovolnickou činnost během svého života, naráží na různé emoce, sociální skupiny a vztahy, které ho po celou dobu formují a udávají mu směr.

Ať už se jedná o jakoukoli formu altruismu, jejich motivace se vzájemně nevylučují. K tomu, aby byl altruismus užitečný a prospěšný druhým a společnosti, k tomu, aby jedince naplňoval a konal tak to, co má dobročinnost přinášet, není třeba, aby byl dokonalý a bez jiné než vnitřní motivace. I „nucený“ altruismus může plnit svůj cíl tím, že přináší blaho ostatním. (Frič, 2001)

Z hlediska dobrovolnictví jako takového se dá už po dlouhá staletí sledovat velká řada jeho forem. Dle Trajanovové (2007) je dělíme na:

Dárcovství:

Dárcovství je v posledních letech populární formou dobrovolnictví. Jedná se o darování krve, obecně prospěšné sbírky nebo jednorázové sbírky na aktuální pomoc. Pomoc má nejčastěji formu finanční nebo materiální.

Dobrovolná služba:

Další formou je dobrovolná služba, která se naplňuje formou až několikaměsíčních závazků věnovat se dobrovolné činnosti mimo svou zemi. Jedná se o dobrovolnictví v různých odvětvích, nejčastěji jde o výuku jazyků, humanitární pomoc či ekologické aktivity.

Dobrovolná občanská výpomoc:

Dobrovolnou vzájemnou občanskou výpomocí rozumíme známé pomáhání formou protislužeb. Občané si půjčují materiální statky, poskytují služby na oplátku a pomáhají si bez toku finančních prostředků. Nejvíce viditelná forma výpomoci je v rodinách, na malých vesnicích či mezi přáteli.

Dobrovolnictví veřejně prospěšné:

Prospěšné dobrovolnictví je založeno na občanské angažovanosti, která přináší změny ve společnosti. Základním předpokladem je potřeba jedince být prospěšný svému okolí. Může jít o aktuální potřebnou pomoc, jako je např. pomoc při záplavách, šití roušek a další.

Dobrovolnictví vzájemně prospěšné:

Do veřejně prospěšného dobrovolnictví patří Junák – český skaut, Sbor dobrovolných hasičů, Sokol a další podobné organizace. Vzájemně prospěšná dobrovolnická činnost je založena na fungování spolků či klubů, které realizují dobrovolnictví v zájmu realizace svých cílů a poslání. Jedná se o malé i celonárodní organizace, které spadají pod neziskové organizace. (Trajanovová, 2007)

Oblast působení dobrovolnické činnosti je dalším způsobem toho, jak je možné dobrovolnictví dělit. Jedná se pak např. o ochranu životního prostředí, humanitární pomoc, sociální a zdravotní pomoc, kulturní, sportovní či vzdělávací dobrovolnickou činnost a zahraniční službu. (Tošner, Sozanská, 2002)

1.2 Motivace k dobrovolnictví

Jednou z činností vedoucích pracovníků je i motivace svých zaměstnanců, ale i dobrovolníků. Motiv pochází z latinského slova motus, znamenající pohyb, a je jím myšlen faktor, který uvádí činnost nebo proces do pohybu. Díky motivaci mohou vedoucí zaměstnanci posunout své podřízené (včetně dobrovolníků) směrem ke společnému cíli (Armstrong, 2015). Motivy k dobrovolnictví jsou individuální a záleží na spoustě faktorů, např. věk, vzdělání, životní zkušenosti. Vliv může mít i nezisková organizace, ve které dobrovolník působí. (Novotný, 2008)

Hlavním motivem k dobrovolné činnosti by měla být touha pomáhat ostatním a rozvíjet svou vlastní osobnost. Motivy jsou ale různé, hovoří se i o touze po uznání, touze obětovat se pro druhého, naplňování pocitu vlastní důležitosti, nebo dokonce touze po tom mít moc a „ovládat“ jiné. Všechny tyto další motivy nesmějí zakrývat skutečnou nejvyšší hodnotu dobrovolnictví a nemohou být hlavním motivátorem konkrétního dobrovolníka. (Tošner, Sozanská, 2002)

Výzkum provedený Nadací rozvoje občanské společnosti a AGNES⁴ z roku 2001 ukazuje, že mezi nejdůležitější motivy k dobrovolné činnosti patří důvěryhodnost organizace (93 % ze všech 366 dotazovaných dobrovolníků). Dalším motivem byl názor, že tak pomáhají šířit dobrou myšlenku organizace (91 %) nebo možnost navázání nových vztahů a uplatnění svých znalostí (76 %). Tři čtvrtiny (75 %) dotazovaných uvedlo jako důležitý motiv to, že dobrovolnictví je součástí jejich životního stylu, a proto ho dělají. O jedno procento méně (74 %) respondentů uvedlo názor, že pocit vědomí toho, že jejich pomoc potřebují známí lidé, bylo pro ně důvodem stát se dobrovolníkem. Stejný počet respondentů uvedl také, že mají možnost nabýt nových dovedností, znalostí, nebo to, že je oslovila přímo organizace, a to je k ní přivedlo. (Frič, 2001)

Strategie pro motivaci dobrovolníků se různí. V současné době podle některých autorů nestačí pouze „lákat dobrovolníky“ prosbami o pomoc a odvolávat se na lidské cítění. Dobrovolnictví se vlivem času modernizuje a je třeba reagovat na to, co dobrovolníci poptávají. Pro dlouhodobou udržitelnost dobrovolníka u organizace je třeba zdůrazňovat jeho zisky. Nová generace dobrovolníků se dá snadněji zaujmout projektem či zajímavou specifickou činností, která dobrovolníka k organizaci přitáhne a déle ho v ní udrží. Každá dobrovolnická organizace by se měla inspirovat trendem, že bude nabízet to, co jedinci přináší. (Hustinx, Lammertyn, 2003)

Záškodná s Mojžíšovou (2011) popisují možnost seberealizace a tím způsobeného posílení vlastního sebevědomí jako významnou součást motivace. Další rozvíjející se schopností je samotné pomáhání, kdy se jedinec zlepšuje v dovednostech a schopnostech potřebných k pomáhání. Odměna dle nich tkví v získání nových zkušeností, přátel a kontaktů. Pocit užitečnosti, který při dobrovolnictví jedinec získá, spojený s pocitem smysluplného naplnění volného času, má velkou motivační sílu například u žen v důchodovém věku nebo u dlouhodobě nezaměstnaných.

Motivace každého jedince je tedy individuální, liší se přístupem k pomáhání, názorem různých autorů, ale lze nalézt několik spojujících motivů. Společné faktory, které shledáváme jako ovlivňující rozhodnutí jedince stát se dobrovolníkem, jsou:

- altruismus,
- zpětný zisk,
- smysl služby,

⁴ AGNES – Agentura neziskového sektoru je vzdělávací organizace, která si klade za cíl zvyšovat profesionalitu neziskových organizací. (Agnes, 2005, online)

- kvalita života,
- společenské důvody,
- profesionální zkušenost,
- náboženské přesvědčení.

Dobrovolník má potřebu být užitečný ostatním a naplňuje tak svůj altruismus. Zpětný zisk je pro každého individuální, ale zjišťujeme, že každý jedinec očekává zpětnou odezvu (nefinanční). Dobrovolníci hledají smysl služby a vykonávají ji kvůli pocitu zodpovědnosti ke své komunitě. Kvalitou života se rozumí zkvalitňování života nejen ostatním, ale i svého vlastního, k čemuž dochází díky kontaktu s ostatními a aktivnímu odpočinku. Dobrovolník je rád ve společnosti ostatních lidí, vytváří nové vztahy. Může tak díky tomu unikat ze samoty jak své vlastní, tak napomáhat od samoty ostatním. Zvyšování své profesní hodnoty a získávání pracovních zkušeností je součástí každé dobrovolnické činnosti. Mnoho náboženství vnímá službu ostatním jako povinnost, a proto je zde také zařazeno. (Adra, 2007)

Pavol Frič a kolektiv ve svém výzkumu z roku 2001 uvedl několik druhů motivací, které člověka motivují k rozhodnutí stát se dobrovolníkem. Jedná se o:

Konvenční motivaci k dobrovolnictví:

Vychází z morálních norem nebo obecných společenských pravidel, často z obou. Tato motivace je vlastní 41 % českých dobrovolníků a vychází ze vzorů chování v rodině či okruhu známých, nebo také z morálky platné v širokém okolí. Nejčastěji se jí vyznačují lidé nad 60 let.

Reciproční motivaci k dobrovolnictví:

V reciproční motivaci nalezneme prvky užitečné nejen pro klienta, ale i pro dobrovolníka. 37 % českých dobrovolníků v práci nachází svůj vlastní prospěch v různých podobách. Nejčastěji se jedná o dobrovolníky ateisty do 30 let věku.

Nerovinnou motivaci k dobrovolnictví:

Ta vytváří prostor pro rozhodování dobrovolníků ohledně důvěry v organizaci a přesvědčení o smyslu své činnosti a šíření dobrých myšlenek. Takto uvažuje 23 % dobrovolníků a jsou to povětšinou vysokoškoláci a osoby střední a starší generace. (Frič a kol., 2001)

Dle Tošnera a Sozanské (2002) může být zajímavé porovnat druhy motivace dle Friče s druhy dobrovolnictví. Konvenční motivace mají nejbližší k dobrovolné občanské

výpomoci v rodinách a blízkém okolí. Reciproční motivace je nejbližší vzájemně prospěšnému dobrovolnictví a nerozvinutá motivace je nejbližší veřejně prospěšnému dobrovolnictví.

Ministerstvo vnitra České republiky vydalo v roce 2018 v rámci projektu Rozvoje dobrovolnictví kromě jiného i analýzu stavu dobrovolnictví v České republice a v zahraničí. Z analýzy vychází, že kromě již zmíněných faktorů vyvolávajících potřebu stát se dobrovolníkem jsou v motivaci důležité také faktory udržující motivaci během činnosti. Koordinátor dobrovolníků musí umět dobře pracovat s motivováním a hledat spolu s institucemi způsoby, jak je za jejich aktivity oceňovat a projevovat vděk. Motivace k dobrovolné práci se u každého liší, často se ovšem jedná o kombinace jednotlivých motivů. Respondenti nejčastěji uváděli důležitost:

- příjemné atmosféry,
- fungujícího managementu dobrovolníků,
- dobrých vztahů koordinátor-dobrovolníci,
- jasných a jednoduchých pravidel fungování,
- společného sdílení zážitků,
- jasných signálů, že činnost je smysluplná a vítaná,
- rychlých a smysluplných reakcí na podněty od dobrovolníků,
- účinného řešení sporů a konfliktů,
- účinné pomoci dobrovolníkovi v případě žádosti o ni,
- shody mezi cílem, posláním, smyslem činnosti a dobrovolnickou praxí,
- jasné dohody mezi organizací a dobrovolníkem, ve které je přesně uvedeno, jaké činnosti a v jakém rozsahu dobrovolník koná a také za jakých podmínek dohoda končí. (Hruška a kol., 2018)

1.3 Dobrovolník jako součást neziskových organizací

„Dobrovolníky se stávají obyčejní, přesto nevšední lidé. Jejich neobyčejnost spočívá v tom, že se rozhodli věnovat část svého času a energie tomu, aby byli užiteční světu, ve kterém žijí. Smyslem činnosti dobrovolníků není nahradit personál zařízení, do kterého dobrovolník dochází, ale přinést jeho klientům něco navíc, pomoci jim radovat se ze života, vyplnit jejich volný čas.“ (ADRA, 2007, s. 3)

Dobrovolnická činnost je velmi rozmanitá a následující podkapitoly se jí snaží strukturovat podle různých kritérií, které mají na práci i míru zapojení dobrovolníka v organizaci vliv. Ovlivňuje ho nejen forma dobrovolnictví, ale také forma organizace, kolegové, přístup koordinátora k dobrovolníkům a mnoho dalších faktorů.

1.3.1 Charakteristika nestátní neziskové organizace

Neziskové organizace tvoří nedílnou součást naší společnosti, bez které by nemohla fungovat tak, jako funguje v současnosti. Neziskový sektor spravuje mnoho oblastí, které se věnují například péči o nemocné, výchově dětí, ochraně přírody a sociálním službám. Tyto organizace neprovádí svou činnost pro zisk, nýbrž za účelem pomoci společnosti. (Trajanovová, 2007)

Právní systém České republiky vymezuje neziskovou organizaci jako tzv. organizaci charakteru právnické osoby soukromého práva, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Dle mezinárodně sdílené definice nestátní neziskových organizací, jejíž autory jsou L. M. Salamon a H. K. Andeier (1992), se nestátní neziskové organizace vyznačují těmito znaky:

- organizovanost (formalizovaná struktura, institucionalizace),
- dobrovolnost (ve smyslu účasti dobrovolníků, dobrovolné účasti),
- samosprávnost (vnitřní struktura, vlastní postupy, pravidla, kontrola činností),
- nerozdělování zisku (mezi členy a rozhodující osoby, zisk musí být použit na plnění poslání a cílů organizace),
- soukromý charakter a nezávislost na státu (soukromoprávnost, neznámá, že nemůže být státem podporováno).

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace vymezuje užší okruh právních forem, které naplňují formu nestátních neziskových organizací. Dle soukromého práva sem patří následující:

- ústavy (dle Občanského zákoníku),
- školské právnické osoby (dle MŠMT),
- nadace a nadační fondy (dle Občanského zákoníku),
- spolky a pobočné spolky (dle Občanského zákoníku),

- obecně prospěšné společnosti (dle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, obecně prospěšné organizace dle něho však mohou fungovat dále).

Další dělení dle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) je podle funkce. Jedná se o:

Servisní NNO:

Tento typ NNO poskytuje služby přímo klientovi a řeší veřejné problémy. Patří sem organizace poskytující sociální služby, humanitární a rozvojové pomoci, zdravotnické služby a oblast sociálního začleňování. Jedná se o organizace, ve kterých není zavedeno členství a usilují, nebo dosáhli profesionalizace. Servisní funkce často splývá s funkcí advokační a organizace ji plní zároveň.

Advokační NNO:

Advokační funkce znamená, že organizace bojuje za práva skupin, či některých určitých zájmů. Prosazování změn a bránění jiným změnám je jejich hlavní činností. Prosazují princip rovnosti, ochraňují menšinové zájmy, nediskriminují a chrání zdraví, životní prostředí či práva spotřebitelů. Z hlediska struktury hovoříme o členských organizacích (tzn. spolecích), nebo o nečlenských organizacích (tzn. obecně prospěšných společnostech a nadacích).

Filantropické⁵ NNO:

Tyto podporují veřejně prospěšné aktivity a činnosti finančními, či hmotnými příspěvky. Nejčastěji se jedná o nadace a nadační fondy.

Zájmové NNO:

Zájmové neziskové organizace v České republice tvoří nejpočetnější skupinu neziskového sektoru. Organizují zájmovou činnost pro své členy i širší veřejnost. Nejčastěji jsou to sportovní, kulturní, či již tradiční venkovské zájmové spolky jako například Sokol, dobrovolní hasiči, včelařské svazy a další. (Neziskovky.cz, 2020, online)

Pro lepší orientaci nalezneme toto rozdělení i v tabulce č. 1.

⁵ „Filantropie je dobrovolná akce ve prospěch veřejného blaha“ (Payton and Moody, 1988, s. 6).

Tabulka č. 1: Typologie nestátních neziskových organizací v ČR podle funkcí

Funkce	Hlavní činnost
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další
Filantropické	Organizace poskytující granty a dary

Zdroj: Sekretariát RVNNO na základě usnesení vlády ČR č. 608/2015

1.3.2 Rozdíl mezi zaměstnancem a dobrovolníkem v NNO

Pro fungování každé neziskové organizace je třeba znát a naplňovat poslání, naplňovat stanovené cíle, mít zázemí, ze kterého může organizace působit, ale nejdůležitější jsou lidské zdroje. Výběr a řízení zaměstnanců a dalších členů organizace je důležitou součástí procesu fungování. Na jednotlivých lidech je organizace stavěna a bez nich by nemohla konat svou prospěšnou činnost. Těmito lidmi mohou být zaměstnanci, ale setkáváme se zde i s dobrovolníky, kteří zaměstnance v určitých činnostech doplňují či nahrazují.

Frič (2010) tvrdí, že v České republice je 91 % dobrovolníků, kteří jsou zároveň registrovanými členy organizací, ve kterých jejich dobrovolnická činnost probíhá. To znamená, že prvním rozdílem mezi zaměstnancem a dobrovolníkem může být pravděpodobné členství. Dobrovolníci jsou často i členy organizace, zaměstnanci nebývají.

Zaměstnanec v NNO je člověk, který má s organizací uzavřenou pracovní smlouvu, a nestátní nezisková organizace v ní funguje jako zaměstnavatel. Dostává tak za svou činnost mzdu. Ve společnosti existuje mylná domněnka, že v neziskových organizacích nalezneme pouze lidi, kteří za svou práci nedostávají žádnou odměnu. Zaměstnanci zde ale mohou fungovat na různých pracovních pozicích, jak řídicích, tak provozních či výkonných. Ve chvíli, kdy dochází v organizaci k ziskové činnosti, nesmí být zisk využíván k obohacení zaměstnanců, ale peníze se musí využít opět při naplňování poslání organizace. Peníze na mzdu zaměstnanců organizace tak musí získávat z jiné než ziskové činnosti, nejčastěji se jedná o dotace.

Stále však existují organizace, které nejsou takto profesionalizovány a jsou založeny pouze na dobrovolnících, tedy lidech bez nároku na finanční odměnu. Zpravidla se jedná o menší organizace, ve kterých se dobročinným činnostem lidé věnují pouze ve svém volném čase, bez nároku na finanční odměnu, a zabezpečují tak chod celé organizace.

Dobrovolník je člověk, který stejně jako zaměstnanec směřuje k naplňování cílů a poslání organizace. Při rozhodování však záleží na struktuře organizace, protože tyto pozice mohou mít role odlišné. Organizace bez zaměstnanců si zpravidla volí svého předsedu, který formálně řídí činnost organizace, ale všichni dobrovolníci přinášejí své nápady, znalosti a schopnosti do organizace podobným dílem. Motivy dobrovolníka pro vstup do takovéto organizace byly popsány již v úvodu kapitoly. Jedná se o oboustranně prospěšný vztah, kdy organizace přináší dobrovolníkovi to, pro co si přišel, a zároveň on jí poskytuje práci, která je požadována.

Úspěšná činnost neziskové organizace spočívá v propojení všech složek zaměstnanců, dobrovolníků a prostřednictvím manažerských dovedností vedoucích pracovníků, nebo zvolených předsedů je dokáže motivovat a vytvářet příjemné prostředí pro práci. Dobrý manažer je se svými dobrovolníky seznámen, zná jejich motivy pro práci, dokáže je oceňovat, stimulovat a předchází tak jejich odchodu. (Trajanovová, 2007)

Zapojení dobrovolníků do činnosti zařízení může mít dle Hrušky (2018) mnoho výhod. Tyto výhody v sobě nesou dobrovolníci a mohou být také chápány jako kontrast

s pracovníky, který hledáme. Jde například o to, že přináší pohled tzv. „zvenčí“, kdy přináší nové informace a podněty pro klienty i pracovníky. Může se jednat o velké nadšení do práce, které je znatelné také dle toho, že dobrovolníci nepracují pro peníze, ale pro pochvalu či úsměv. Dobrovolnictví může být také formou jakéhosi náborového řízení na pracovní pozici, kdy ještě není pracovníkem, ale pozice mu může být v budoucnu nabídnuta. Neposledním rozdílem je to, že dobrovolník, který vstupuje do organizace v jiných intervalech, a ne tak často jako běžný pracovník dokáže klientovi obohatit náplň aktivit a přinášet své vlastní nápady a realizovat je. Dobrovolník je také člověk, který se své dobrovolné činnosti věnuje ve svém volném čase, tudíž by to pro něj mělo být jakýmsi druhem zábavy a poskytování pomocných rukou, nápadů, rad by mělo fungovat jednodušeji. (tamtéž, 2018)

Na druhou stranu dobrovolníci často neprocházejí tak intenzivním vzděláváním jako zaměstnanci a jejich činnost je závislá ryze na vnitřní motivaci. Nelze tedy vymáhat to, co organizace nesplňuje nebo nenabízí.

1.3.3 Role a činnost dobrovolníka v organizaci

Dobrovolnická činnost přináší dobrovolníkům nejrůznější činnosti, ve kterých se mohou realizovat. Jedná se o široké spektrum aktivit od životního prostředí až po sport a další. Dobrovolníci si dle Tošnera a Sozanské (2002) pro svou činnost vybírají nejčastěji organizace typu obecně prospěšných společností, občanských sdružení (v současné době spolků) nebo účelových zařízení církví, ve kterých se dobrovolníci podílejí na naplňování prospěšného poslání organizace. Dalším místem, kam dobrovolníci často docházejí, jsou tzv. kamenné neziskové organizace, což jsou školy, nemocnice a domovy pro seniory.

Organizace se zaměřením na životní prostředí s celostátní působností a v některých případech i s působností do zahraničí se stávají také více a více oblíbenějšími. Jsou to organizace jako například Hnutí Duha, Green Peace, Český svaz ochránců přírody a další. V humanitní oblasti a oblasti organizací na ochranu lidských práv se dobrovolníci podílejí na činnosti v organizacích ADRA nebo Člověk v tísni. Z humanitní oblasti je známé vysílání dobrovolníků na pomoc při živelních událostech, kde tyto organizace slouží jako koordinátoři. O ochranu lidských práv se v České republice zasazují celosvětově známé Amnesty International, Bílý kruh bezpečí a sítě občanských poraden, kteří i skrze dobrovolníky pomáhají občanům hájit jejich práva.

Sociální a zdravotní oblast je podle Tošnera a Sozanské (2002) nejoblíbenějším polem působnosti dobrovolníků. V této oblasti je třeba dbát na pečlivý výběr, důkladné poskytování informací a proškolení dobrovolníků, kteří se setkávají s nejrůznějšími náročnými příběhy lidí. Dobrovolnická činnost se koná v organizacích, jako jsou Česká katolická charita, FOKUS, Nadace Olgy Havlové a další.

V kulturní oblasti se dobrovolníci věnují především revitalizaci a ochraně kulturních památek. Pomoc je v těchto případech zaměřena na jednotlivé obce a regiony, které mají aktuální poptávku. V alternativních kulturních projektech se dobrovolníci realizují také ve výtvarném umění, nekomerční hudbě či divadle.

Ze sportovních a vzdělávacích činností se dobrovolníci věnují především mimoškolním aktivitám dětí a mládeže. Jedná se o zájmové kroužky, turistické oddíly, činnost v Junáku – českém skautu nebo v Sokole. I v této oblasti je třeba znalost a dovednost v určitých činnostech. (tamtéž, 2002)

K ujasnění činnosti dobrovolníka v organizaci využívá Tošner se Sozanskou (2002) čtyři hlediska. Prvním je hledisko historického vývoje:

- Evropský model komunitní – spontánní setkávání v přirozené skupině (sport, církve, dětské organizace).
- Americký model manažerský – dobrovolnická centra, která vyhledávají občany, kteří chtějí ostatním pomáhat (zpravidla vedeno profesionály).

Druhé hledisko se týká cesty, kterou se dobrovolnická činnost ubírá:

- Cesta „zdola nahoru“ – začíná skupinou přátel, která se rozhodne ke společné prospěšné činnosti. Tato činnost se rozšíří v neformální skupinu a následně může přerůst i v registraci neziskové organizace.
- Cesta „zvenčí dovnitř“ – organizace je strukturovaná, má profesionální pracovníky a dobrovolníky si hledá, do organizace je přivádí, adaptuje je a organizuje k činnosti spojené s organizací.

Třetí hledisko popisuje roli, kterou dobrovolník zastupuje v organizaci:

- Závislost organizace na dobrovolníkovi – zaměstnanců je pouze malé množství, poslání a cíl naplňují dobrovolníci.

- Spolupráce dobrovolníků a zaměstnanců – organizace na dobrovolnictví nestojí, ale potřebuje ho. Pokud by činnost nevykonal dobrovolník, musel by ji vykonat zaměstnanec.
- Činnost dobrovolníků je pro chod zařízení postradatelná – dobrovolník naplňuje spíše volnočasové aktivity klientů, např. vycházky či výtvarné činnosti.

Čtvrtým a posledním hlediskem je časové vymezení působnosti dobrovolníka:

- Jednorázová akce – jednou či vícekrát v roce.
- Dlouhodobá opakovaná pomoc – organizace s dobrovolníkem počítá, investuje do něj, využívá ho častěji. Většinou mívají podepsanou dohodu o spolupráci.
- Dobrovolná služba mimo ČR – organizovaná profesionály, doprovázená vysokými náklady a důkladnou přípravou. (Tošner, Sozanská, 2002)

Hruška (2018) v rámci projektu Rozvoj dobrovolnictví v ČR vymezil 11 oblastí, kterým se v rámci dobrovolnických činností mohou dobrovolníci věnovat. Jsou vymezeny podle výzkumu, který prováděl, a jedná se tak o skutečné oblasti, které dobrovolníci pokládají za srozumitelné a reálně do nich nastupují. Jedná se o:

1. „sociální služby,
2. kultura a pomoc při zachování kulturního dědictví,
3. zdravotnictví,
4. ekologie a ochrana životního prostředí,
5. prevence kriminality,
6. dobrovolnictví s dětmi a mládeží,
7. mimořádné události a krizové situace,
8. sportovní a pohybové aktivity,
9. rozvoj občanské společnosti a lidská práva,
10. mezinárodní dobrovolnictví a rozvojová spolupráce,
11. další oblasti dobrovolnictví:
 - a. dobrovolnictví firem,
 - b. dobrovolnictví ve veřejné správě,
 - c. dobrovolnictví v církvích a náboženských společnostech,
 - d. virtuální dobrovolnictví“ (Hruška, 2018, s. 271)

Mezi konkrétní služby, které dobrovolníci vykonávají, patří nejčastěji volnočasové aktivity, činnosti sloužící k rehabilitaci a obnovení soběstačnosti, vycházky, role společníka v rámci individuální práce s klientem, pomoc při kulturních akcích, společenské hry, canisterapie, hraní na hudební nástroje, výtvarné a kreativní činnosti. Dále dobrovolníci zajišťují potravinový servis, zajišťují a distribuují hygienické pomůcky či roznášejí informační letáky. Další činností je podílení se na osvětě v různých tématech, doprovody do obchodů, sportovních zařízení a dalších služeb. (Hruška, 2018)

2 Syndrom vyhoření v kontextu dobrovolnictví

„Mám-li pomoci druhým, nemohu se přece sám zničit.“ (Radkin Honzák)

Následující kapitola pracuje s problémem, že syndrom vyhoření je rizikem, které ohrožuje poměrně velké množství lidí. Pomocí zprostředkování informací, týkajících se možných příčin burnoutu nebo popisu jejich fází, se snaží nastínit, že vyhoření je rizikem, které hrozí i dobrovolníkům, kteří svoji činnost konají bez nároku na odměnu a bez pravidelného každodenního docházení do organizací. V části, jež popisuje jedince, kteří jsou burnout syndromem ohroženi, zjišťujeme, že se dobrovolnická činnost v mnohých bodech shoduje s charakteristikou rizik pomáhajících profesí.

Dle Peška a Praška (2016) se se syndromem vyhoření setká 20-30 % profesionálů pracujících s lidmi, z učitelů si syndromem vyhoření někdy prošlo asi 40 %. Nejvíce ohroženi jsou dle nich lékaři, sociální pracovníci, učitelé a zdravotní sestry. Vyhoření dle autorů vzniká souhrou pracovních, mimopracovních a osobnostních rizikových faktorů jedince. Důsledky vyhoření postihují nejen vyhořelého člověka, ale zároveň jeho okolí, klienty a organizaci, ve které působí. Tato čísla se týkají profesionálů, u dobrovolníků však nejsou známá. Z předchozích kapitol už ale známe, že dobrovolníky je možné přirovnávat k profesionálním pracovníkům s lidmi, např. k sociálním pracovníkům. Je tedy patrné, že syndrom vyhoření je velkým problémem, se kterým se potýká téměř celá civilizace.

Nejdříve je třeba si syndrom vyhoření definovat. Syndrom vyhoření je stav tělesného, duševního i emocionálního vyčerpání, které je způsobené delším setrváním v náročné životní situaci. Náročnost životní situace je často kombinace stresu a nadměrného očekávání. Postupně se tak začínají objevovat příznaky zhroucení, pocitů bezmoci, beznaděje, změny postoje k životu i k ostatním lidem, ztráty iluze a další. Projev samotného syndromu je následně pouhou odpovědí organismu člověka na konkrétní stresor⁶. Předchází mu však dlouhá, nespokojená a vyčerpávající cesta, která je velmi silná a ovlivní každého, kdo se se syndromem vyhoření setká. (Křivohlavý, 1998)

Syndrom vyhoření většinou vzniká tam, kde je člověk příliš zaměřený na jeden úzce definovaný cíl, který se těžko podržuje svým základním potřebám. Odolnější je mu

⁶ Stresor je příčina stresu.

ten jedinec, který chápe úspěch jako vedlejší produkt své činnosti, nikoliv jako nejvyšší hodnotu svého života. (Rush, 2003)

Burnout bývá také označován jako „nemoc z povolání“. Existují povolání, která jsou ohrožena více, jiná méně. Nejdiskutovanější jsou v souvislosti s vyhořením pomáhající profese, kam se řadí například lékaři, sociální pracovníci a učitelé. Dalo by se říci, že se jedná o profesionály, kteří se věnují duševnímu zdraví lidí, medicíně, pedagogickým činnostem, ošetrovatelství a sociálním službám. (Honzák, 2015)

Kebza se Šolcovou (2003) konstatují, že na základě několika desítek let výzkumu syndromu vyhoření se objevilo mnoho vymezení vyhoření, které se od sebe v mnohém liší. To, co je spojuje a na čem se autoři shodují, je ale následujících pět bodů:

- *„Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání.*
- *Vyskytuje se zvláště u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“.*
- *Tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.*
- *Klíčovou složkou syndromu je zřejmě emoční exhausce⁷, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.*
- *Všechny hlavní složky tohoto syndromu resultují z chronického stresu.“*

(Kebza, Šolcová, 2003, s. 7)

2.1 Příčiny syndromu

Syndrom vyhoření má své příčiny a těmi se zabývá další část druhé kapitoly. Priebš (2015) ve své knize *Jak zvládnout syndrom vyhoření* popisuje příčinu vzniku syndromu jako strádání v jedné z šesti oblastí života, které tvoří základ našeho zdraví. Je to práce, rodina, zdraví, sociální kontakty, individualita (zájmy) a spiritualita (víra). Pokud jsme v každé z těchto oblastí stimulováni tak, jak sami požadujeme, máme k syndromu vyhoření daleko. Pokud ale v některých oblastech našeho života začnou vznikat konflikty, které jsou dlouhodobě nevyřešené a kvůli kterým strádáme, jsme o krok blíže k burnoutu.

Dle Stocka (2010) může syndrom postihnout kohokoli. Nezáleží na věku, či pohlaví, nebo zda se jedná o člověka se sklony k workoholismu, či jiného se sklony

⁷ Exhausce je stav vyčerpání adaptační energie. Nastává v případě, kdy jsme vystavováni dlouhodobému stresu. (Vašina, 2009)

k zanedbávání věcí. Může to být člověk pracující s lidmi, i ten, který pracuje samostatně. Není definováno jak přesně člověk, kterého syndrom postihne, vypadá. Nejčastější příčinou dle statistik jsou ale příliš vysoké ambice a cílevědomost, velká výkonnost a snaha mnohého v životě dosáhnout, která není dostatečně naplňována.

Tři různé cesty k vyhoření popisuje Kopřiva (2006):

1. Workoholismus, neboli nutková potřeba práce, která ovlivňuje život v soukromí a vytváří na práci závislost.
2. Zkreslená realita, která člověku neumožňuje si ve svých životních situacích udělat pořádek. Děje se tak kvůli neschopnosti říkat ne a kvůli nedostatečné schopnosti odhadovat, kolik bude jaká činnost zabírat času.
3. Původní nadšení a energie se člověku postupem času vytratily, začíná být vyčerpaný, plný negativních myšlenek, nedosažitelných cílů a daná práce pro něj postrádá smysl.

K psychickému vyhoření dochází dle Křivohlavého (2012) na místech, kde je nedostatek personálu, prostředků a času. Dále tam, kde chybí kladné oceňování za práci, respekt a úcta tam, kde je člověk vystavován ponižování, urážení a pomlouvání. Situace, které vedou k burnout syndromu jsou také ty, při kterých nemáme dostatečný prostor pro odpočinek, nebo řešení dlouhodobých nepříjemných situací. Pokud pracovní podmínky neumožňují pracovníkům rozvoj schopností a uplatnění svých dovedností, nebo pokud je velký rozdíl s představou práce a skutečností, jsou to další faktory, které mohou na člověka působit negativně. V kolektivech, kde funguje soupeření a nic jiného, nebo v těch, kde je kladen přílišný důraz na termíny, se člověk také vystavuje častější možnosti vyhoření. (Křivohlavý (2012)

Velké množství příčin vyhoření se dotýká špatně působícího pracovního prostředí. Podle Honzáka (2015) mezi ně patří následující:

- málo finančních prostředků,
- nevhodně organizovaná práce,
- přesčasová práce, zavalenost prací,
- nutná pravidelná komunikace s lidmi,
- nedostatečný čas na relaxaci a odpočinek,
- nedostatek dalších zaměstnanců, opory od okolí,

- nedostatek vlastních zkušeností, kolegů, kteří dokáží poradit,
- soutěživé prostředí na pracovišti, nespravedlivost, špatná atmosféra a vztahy.

Dle Honzáka (2015) se také ukazuje závislost mezi kvalitou vztahů se spolupracujícími a dispozicemi k burnoutu. Čím kvalitnější a lepší vztahy jedinec na pracovišti se svými kolegy pociťuje, tím menší předpoklady má k vyhoření. Důležitými se pak stávají sociální opora a podpora od nadřízeného.

2.2 Vývoj a fáze syndromu

Průběh procesu vyhoření má několik možných dělení. Pelcák (2015) popisuje tradičnější dělení vývoje burnoutu, a to na fázi nadšení, která je z počátku téměř u každého, dále ale přechází ve stagnaci, následuje ji frustrace, která přerůstá v apatii, a poslední fází je samotné vyhoření, které s sebou nese psychické, somatické i vztahové následky. Těchto pět fází s sebou nese tyto znaky:

1. **Nadšení** – nadmíra angažovanosti, nadšené pomáhání, přesčasová práce, obětování se a očekávání ocenění a přijetí od kolektivu.
2. **Stagnace** – rezervovanost ve vztahu ke klientovi, požadavky a nároky na práci začínají být unavující, vyhýbání se kontaktu, vyhledávání těch, kteří dělají jedinci radost.
3. **Frustrace** – střídání snahy a vzdávání veškeré snahy, pocit časového tlaku, systémové vyhýbání se kontaktu s problémovými jedinci, podrážděnost v blízkých vztazích, konflikty kvůli drobnostem, omezení přátelských kontaktů, podrážděnost, bojovnost.
4. **Apatie** – cynismus, rezignace na kvalitní vztahy s klienty, technické řešení bez osobní angažovanosti, značkování, pomluvy, otrávení nad požadavky zařízení, rezignace na odborný růst, stejné chování i v rodině.
5. **Vyhoření** – plná neangažovanost, vyhýbání se profesním požadavkům.

Následkem psychického i fyzického vyčerpání a zhoršení zdravotního stavu může být psychická porucha, somatické onemocnění, rozvrat vztahů v rodině i v práci. Vývoj se může zastavit až u akutního infarktu myokardu, mozkové mrtvice, ischemické choroby srdeční nebo náhlé kardiální smrti, které dle přehledové studie se syndromem vyhoření úzce souvisí. (Pelcák, 2015)

Méně tradiční popis vývoje vyhoření je dle Prieß (2015), podle které k němu nedochází z nenadání. Lidé nevyhasínají z přetížení, ale protože ztratili vztah k sobě a svému vlastnímu okolí. Popis syndromu vyhoření na základě čtyřfázového modelu je složen ze čtyř fází. Tyto fáze se dají aplikovat na jakýkoliv sociální systém, ať je tvořen jedinci, nebo skupinou.

První fáze – poplachová:

Poplachová fáze má několik rovin vnímání. V rovině tělesné se člověk potýká s nepravidelným bušením srdce, vnitřním třesem, pocením, studenými vlhkými rukama, mělkým dýcháním, slabým a rychlým pulsem, nuceným močením či s tzv. „knedlíkem“ v krku, který může až zabraňovat mluvení. Všechny tyto projevy jsou podobné jako příznaky stresu. Každý člověk je ale prožívá individuálně a v různé intenzitě, která závisí na tělesné konstituci a na tom, jak je daná osoba schopna vnímat. Myšlenky člověka v poplachové fázi se točí kolem toho, jak odvrátit hrozbu vyhoření a co musí udělat proto, aby situaci vyřešil. V rovině pocitů se jedná o příznaky nevolnosti, vnitřního neklidu, nervozity, nejistoty, strachu a napětí.

Druhá fáze – odpor:

Ve fázi odporu se podle Prieß (2015) člověk nachází v situaci, kdy bylo již vše nahlas řečeno, nenašla se shoda a tudíž se přesouvá do přehodnocování, opětovného hodnocení a vytváření nového názoru. Často člověku ale chybí schopnost se prosadit a zároveň odmítá nebo nemůže odstoupit. Odpor je nejzásadnější fáze, protože stojí jedince mnoho sil. Fyzické projevy z poplachové fáze se zesilují, tělesná rovina může přidávat příznaky bolesti hlavy, žaludku nebo zad, pocit úzkosti na hrudi, bolesti uší nebo hučení v uších, napětí, či dokonce alergické kožní reakce. Všechny tělesné reakce ovlivňuje psychosomatika, záleží na individuálních tělesných slabínách, na vlivech okolí, na vlohách, které nemusí být v současnosti jedinci ještě známé. Největší odpor přichází v rovině myšlenek. Člověk se snaží bránit, cítí vztek, jeho předchozí strach se mění ve zlost a agresi. V této fázi se jedinci ohrožení vyhořením snaží unikat myšlenkami někam jinam než ke stresovému prostředí či situaci. Jejich cílem je vymanit se ze situace, která se zdá být bezvýchodná. Často ale sklouzávají k soustředění se na tělesnou stránku, tedy na fyzické projevy stresu a odporu, a tak dochází k návštěvám ortopedů, fyzioterapeutů a jiných lékařů, kteří se se marně snaží najít příčinu bolesti.

Třetí fáze – vyčerpání:

V této fázi odchází odpor, který se již vyčerpál sám sebou a vlastní bezmocností. Typická je tím, že je zde zátěž pocíťována jako trvalá a nevyhnutelná a stále udržovaná na vysoké

úrovni. Nezmírňuje ji, ale ani ji nekompenzuje odpočinek a relaxace. Tělo zažívá opakované bolesti hlavy, žaludku, tuhnutí svalů, slabost, vyčerpání a také je zde zvýšená náchylnost k infekcím. Problémy s usínáním a nespavost jsou také častým znakem, navzdory tomu, že je člověk vyčerpaný a unavený. Lidé se nejčastěji zabývají právě svými tělesnými a psychickými příznaky. Z psychického hlediska popisují rostoucí zapomnětlivost, poruchy soustředění, silné přemýšlení o všem možném a neustále se vracející myšlenky. V emoční a pocitové rovině jsou dvě možnosti reakce, dle toho, jakou mají povahu. Někteří mají emoci až příliš a doslova jimi překypují, zatímco jiní mohou být zaseknutí a necítit vůbec nic. Člověk se pak tedy setkává s projevy častého pláče, smutku, zoufalství nebo také s pocity bezmoci a beznaděje. Ze sociálního hlediska se lidé začínají stahovat do ústraní, odříkají více schůzek a jednání, pokud nejsou naléhavé, a kontakt s lidmi obecně vnímají jako zátěž. Často to bývá tak, že lidé s vyhořením mají velmi vysoké nároky sami na sebe. Proto se snaží do poslední chvíle v práci udržet klid, ale ostatní oblasti života se jim hrouť, nebo již zhroutily.

Poslední fáze – ústup:

Fáze ústupu znamená již plně rozvinutý syndrom vyhoření. Tělesné symptomy jsou již chronické a jejich tělesné vyčerpání a slabost se stále zvyšuje. Ústup bývá popisován jako fáze, ve které je nemocný doslova takzvaně „vytažený ze zásuvky“, má pocit, že potřebuje pouze svůj klid, chce být sám, ostatní mu dle jeho názoru nerozumí, nemá zájem do skupiny patřit a cítí, že je toho na něj příliš a už to nezvládá. Tím, že stále trvá a zvětšuje se vztek, se člověk cítí být stále pod větším tlakem. Objevuje se zde nenávisť sám k sobě, protože jedinec do té doby potlačoval nenávisť k druhému, často dominantnímu protějšku, a protože ji nemůže ventilovat, začne ji směřovat sám proti sobě. Proces směřování zloby vůči sobě je nejčastěji nevědomý a vnímat, pokud vůbec, se dá pouze jeho výsledek. Tato poslední fáze v sobě skrývá nebezpečí v podobě pokusů o sebevraždu, užívání nelegálních návykových látek či hazardování na poli podnikání. Nemocní tuto fázi vítají, mohou ji popisovat tak, že už jim je všechno jedno nebo že se řítí do propasti naprosto při smyslech, protože už mají okolního světa zkrátka dost. Ústup vnitřní se tak přenáší i do ústupu z vnějšího světa. Nemocný cítí celkovou strnulost v kontaktu s ostatními, přijde si bezcitný, nevšímavý a izoluje se od okolí. Únava je v takovém rozsahu, že má problémy s běžnými činnostmi, které mu přijdou nemožné a neuskutečnitelné. (Prieß, 2015)

Cesta k syndromu vyhoření je vždy individuální cestou každého jedince či skupiny. Jednotlivé fáze a projevy vyhoření nemusejí vždy probíhat přesně tak, jak je uvedeno výše. Existuje možnost vypuštění nebo přeskočení některé z fází. Jednotlivé roviny v každé příslušné fázi se totiž projevují různou intenzitou, tělesné symptomy se mohou u různých lidí projevovat různě a rovněž myšlenky a pocity jedinců zasažených syndromem vyhoření se liší. Jsou známy i případy, kdy nemocní své symptomy tak dlouho nevnímali a nechtěli vnímat, že si je připustí až ve fázi ústupu. Obecně platným pravidlem je ale to, že čím hlouběji jste ve svém vyhoření, tím obtížnější a namáhavější je dostat se zpět nahoru. (tamtéž, 2015)

Další typologie vývoje syndromu vyhoření má podle Radkina Honzáka (2019) inspirovaného Freudenbergerem celých dvanáct bodů, kterými si člověk projde, než dospěje k samotnému vyhoření. Všechny tyto body vychází od potřeby člověka obětovat všechno ve svém životě vidině úspěchu. Těmito body jsou:

1. *„nutkavá snaha sebeprosazení,*
2. *člověk začíná pracovat více a tvrději,*
3. *přehlížení potřeb druhých,*
4. *přesunutí konfliktu (pocit ohrožení),*
5. *revize a posunutí hodnot,*
6. *popírání vznikajících problémů,*
7. *stažení (izolace od okolí),*
8. *jasně patrné změny chování,*
9. *depersonalizace (odosobnění, ztráta cítění sebe i druhého jako cenné osobnosti),*
10. *vnitřní prázdnota,*
11. *deprese,*
12. *syndrom vyhoření.“* (Honzák, 2019, s . 118-120)

Honzák (2019) upozorňuje také na to, že v extrémních případech a v kombinaci s depresí může mít člověk s burnoutem sklony k sebevraždným tendencím. Vnímá je jako snahu uniknout z tíživé situace. Takto postižených jedinců se ale o sebevraždu pokusí pouze malé procento.

2.3 Jedinci ohrožení vyhořením

Už dříve bylo vyhoření označeno jako „nemoc z povolání“. Dalo by se předpokládat, že nejohroženější skupinou jsou lidé, kteří do své práce investují více než „pouhé“ dovednosti a znalosti. Jsou to lidé, kteří obětují část svého já, svojí osobnosti. Těmi bývají všichni pracovníci v pomáhajících profesích, protože si za své poslání vybrali starost o ostatní a nezištné pomáhání ostatním, bez vidiny toho, že se jim vynaložená práce vrátí. Podobně jsou na tom starostlivé a pečující matky a ženy v domácnosti, které měly pozornost dlouhodobě zaměřenou na rodinu a domácnost. V neposlední řadě se jedná o zaměstnance v každodenním styku a komunikaci s lidmi, což jsou například manažeři, právníci, úředníci a vedoucí pracovníci. (Honzák, 2015)

Základní charakteristiku člověka s předpokladem k vyhoření popsal Freudenberg (1974). Hovoří o tom, že tito lidé jsou až příliš oddaní tomu, co dělají, pro práci bývají nadšení, pracují velmi usilovně a často nad rámec pracovní doby. Myslí si, že jsou nepostradatelní. Nechybí jim vydatný elán a energie a mají představu toho, že vše půjde hladce. Tito lidé mají potřebu být společností uznávaní, být úspěšní a mají rádi dokonalost. Navzdory tomu mají ale nereálné požadavky na to, jak mají fungovat vztahy mezi lidmi, a stojí si za věcmi, které nemusejí být důležité či podstatné. Jsou velmi cílevědomí, a proto si příliš organizují čas, sepisují seznamy, na vše si pořizují zápisníky a píší poznámky. Kromě práce mívají jen malé množství dalších koníčků.

Prieß (2015) popisuje šest základních životních oblastí, které tvoří základ zdraví každého člověka. Je to rodina (partnerství), práce, zdraví (fyzická kondice), sociální kontakty, individualita (koníčky) a víra (spiritualita). Pokud jsou tyto oblasti života takové, jaké je chceme mít a nebo se tomu alespoň blíží, tak jsme před syndromem vyhoření poměrně dobře chráněni. Pokud je jedna z oblastí života zasažena konfliktem a ten se vyvine až do fáze odporu, je pravděpodobné, že nás to nějak zasáhne. Záleží však, jak důležitá oblast života je zasažena. Každý jedinec má stanovenou různou důležitost v těchto oblastech a každou z nich má jinak pod kontrolou. Je pravděpodobné, že nějakou dobu ve fázi odporu či ústupu v dané oblasti vydržíme, záleží ale ovšem na všech dalších okolnostech a na tom, jakou důležitost dané oblasti člověk přikládá. Platí zde však pravidlo, že ten člověk, který má jednu z oblastí narušenou a v některé další také přidává další problémy, zvyšuje své riziko vyhoření. *„Čím méně oblastí svého života sami ovládáte, tím závažnější pro vás bude každý nový konflikt. Čím méně jste v jednotlivých oblastech svého života spokojeni, tím více stoupá nebezpečí vyhoření při každém dalším*

konfliktu. Čím víc hledáte svou identitu venku místo uvnitř, tím větší je nebezpečí, že se zhroutíte, když se s vnějším světem něco stane.“ (Prieß, 2015, s. 54-56)

Kebza se Šolcovou (2003) vymezili profese, jež jsou ohrožené vyhořením. Vyjmenoval zde mimo jiné lékaře, zdravotní sestry, další zdravotnické pracovníky, psychology a psychoterapeuty, sociální pracovníky, policisty, poradce a informátory, duchovní a řádové sestry. Zajímavým zjištěním je, že vymezil i to, že v některých případech se burnout syndrom projevuje i u nezaměstnanecých kategorií. Jedná se o osoby, které jsou v kontaktu s lidmi, závisí na nich jejich hodnocení, a o osoby, které jsou vystaveny stresu. Kebza se Šolcovou dále popisují, že výskyt burnoutu ve společnosti roste, protože roste i životní tempo, rostou i ekonomické, emoční a sociální nároky na zdroje člověka a také je rozvinutá společnost, která se orientuje na spotřebu a výkon.

U koho se objevují příznaky burnout syndromu popisuje i Ivo Křivohlavý (2012). Ve výčtu lidí, kteří směřují k vyhoření, se objevují například lidé, kteří mají malou úroveň zdravé asertivity⁸ a nedokáží odmítat ve chvílích, kdy by měli. Dále se tam objevují lidé, kteří stále více dávají, nežli přijímají, nebo lidí, kteří mají nutkavou potřebu dělat věci, jež by dělat nemuseli. Zajímavým, pro potřeby této práce, je fakt, že dle Křivohlavého k vyhoření směřují i ti lidé, kteří nejsou schopni snižovat nároky, které na sebe sami kladou, nebo ti, kteří mají vysoké nároky v různých aspektech svého života.

2.4 Vyhoření v dobrovolnictví

Syndrom vyhoření u dobrovolníků je jevem poměrně málo popsáným. M. D. Rush (2003) mluví o tom, že se vyhoření týká těch lidí, kteří dávají do věcí „své srdce“. Dobrovolník je pak typicky člověkem, kterého nemotivuje odměna, čili vnější motiv, ale vede ho právě jeho srdce, a pracuje tak se svou vnitřní motivací. Dobrovolník se tak může stát člověkem, který je díky své vnitřní motivaci náchylnější k vyhoření než ten jedinec, kterého táhne vnější (často profesní) motivace v podobě například finanční odměny.

Z předchozí kapitoly vyplývá, že mnoho jedinců, kteří jsou ohroženi profesně, má stejné, nebo alespoň podobné důvody k vyhoření jako dobrovolníci. Většina z těch, kteří konají práci dobrovolně, stále pracují, komunikují s lidmi a jsou s nimi v téměř každodenním kontaktu. Dobrovolníci často také vstupují do činností, ve kterých nemají

⁸ Asertivitou se dle Pottse (2014, s. 17) rozumí „*chování, které vede k dosažení stavu výhra-výhra (win-win), neboli ke spokojenosti obou stran.*“ Asertivní chování dle Pottse vypadá tak, že si člověk stojí za svými právy, vyjadřuje vlastní názor a snaží se pochopit druhému tak, aby došlo ke vzájemné spokojenosti.

vidinu návratu vynaložené energie, a to ani v podobě hmotné odměny. Starají se, pomáhají a své poslání vidí právě v tomto. Jejich elán a energie se odráží v množství činností, které jsou schopni pojmout a usilovně se snažit o naplnění požadavků, které jejich dobrovolničení přináší. Jsou to ale stále ti samí lidé, kteří bývají v organizacích umísťováni až na poslední místo a bývá na ně často zapomínáno. Přitom mají stále jednoduchou potřebu ocenění a uznání od okolí a od organizací, ve kterých se podílejí na činnosti. K vyhoření pak může dojít poměrně rychle a jednoduše.

Stock (2010) popisuje, že k vyhoření mohou směřovat i lidé, kteří se starají ve svém volném čase o své blízké, nebo ti, kteří pracují pouze na částečný úvazek, nebo jsou dokonce nezaměstnaní. Záleží pak na kombinaci faktorů, které vytvářejí zátěž během určitého časového období. Největší riziko hrozí ve chvíli, kdy působí v pracovní i soukromé oblasti vícero stresorů najednou. V případě dobrovolníka to ovšem znamená to, že na ně mohou působit stresory jak ze strany soukromí či zaměstnání, tak ty z jejich dobrovolnické činnosti. Dochází pak ke zhuštění všech povinností a vyšší hladině možného stresu. Stock také popisuje výsledky motivačních výzkumů, které ukazují, že pokud lidé nejsou za svůj výkon dostatečně oceněni (nejen finančně, ale i ve formě ústního ocenění), dochází k práci bez dostatečné motivace. Ta s sebou přináší zklamání, které vyúsťuje v další stresový faktor. Neznamená to ovšem, že člověk potřebuje být neustále chválen, nicméně nedostatečný pocit uznání, nespravedlnost v hodnocení, omezení možností růstu ho spíše demotivují, než by přispívaly k jeho spokojenosti. Což v případě dobrovolníka fungujícího v organizaci, kde jsou jiní placení pracovníci, staví do role člověka s velmi vysokým sklonem k vyhoření.

Jako jeden z mála zařadil Honzák (2009, online) dobrovolníky do výčtu lidí ohrožených vyhořením. Popisuje, že to, co je mezi lidmi kladně hodnoceno, je starost o blaho druhých a nesobeckost. V průzkumech ve vyhoření vedou tito lidé před všemi na zisk orientovanými profesemi. Jejich činnost je totiž pokládána více za poslání, než za cokoli jiného. Tito lidé si svou náplň času vybrali proto, protože jsou plni altruismu, dobré vůle a chuti dělat dobré věci pro druhé. Jejich uspokojení přináší pocit dobře vykonané práce a blaho těch, kterým se věnují. A právě to je jejich slabinou a místem, kde vyhoření začíná.

3 Prevence syndromu vyhoření

„Umění odpočívat je součástí umění pracovat.“ (John Steinbeck)

Prevence vyhoření a chronického stresu je důležitou součástí téměř každé lidské činnosti. Proto se i tato kapitola věnuje prevenci jak v osobní, individuální rovině, tak v rovině organizační, tedy na místě, kde vykonáváme naši profesní (i dobrovolnickou) činnost. Nalezneme zde několik nástrojů, které v rámci prevence fungují a mohou být považovány za funkční i u dobrovolníka. Vyhýbáme se těm nástrojům, které by v rámci organizací pracujících s dobrovolníky neměly smysl, či by bylo velmi obtížné, až nereálné, je do organizace v neziskovém sektoru zapojit.

Vyhoření můžeme vymezit jako důsledek rozdílů mezi profesními očekáváními a skutečným průběhem praxe, tedy realitou. Prevence burnout syndromu může probíhat buď na straně jedince osvojením základních postupů vyhodnocování stresových situací a používání strategií zvládání stresu, nebo organizačními a kulturními změnami v organizaci. (Kebza, Šolcová, 2003)

3.1 Individuální prevence syndromu vyhoření

Prevence na straně jedince probíhá prací se stresovými situacemi, učením se strategiím zvládání stresu, ale také duševní hygienou. Duševní hygiena je systém vědecky prozkoumaných pravidel a rad, které pomáhají udržet, opětovně získat či prohloubit duševní rovnováhu a zdraví člověka. Jejím cílem je získání zdatnosti psychického zdraví a zlepšení odolnosti vůči škodlivým vlivům. Po získání zdatnosti a odolnosti nám pak zdraví přináší pocit štěstí, spokojenosti a psychické i fyzické zdatnosti. Duševní hygiena stojí na pomezí sociálních, lékařských a psychologických věd. Velmi blízko má k obecné psychologii, ze které čerpá poznatky o adaptaci osobnosti a o osobnosti obecně. Dále má blízko také k pedagogice a vývojové a klinické psychologii. Pravidla duševní hygieny se zaměřují na možnosti seberegulace a ovlivňování sebe sama a svého prostředí. Těmito pravidly se mohou řídit lidé zdraví, nebo i na hranici zdraví, či nemocní, protože jim nemůže uškodit, ale snaží se pomáhat. (Míček, 1986)

3.1.1 Relaxace

Relaxace jakožto uvolňovací technika, která přináší uvolnění tenze. Důležité je, že v případě, kdy provádíme relaxaci, už nejsme vystaveni situaci, která napětí vyvolala. Tenze, které postupem času vznikají, mají tendenci se hromadit, pokud nejsou nějakým způsobem neutralizovány. Pokud jedinec tyto tenze nesnižuje a nepracuje s nimi, stává se více citlivým na ostatní přicházející negativní podněty, čímž zvyšuje vlastní napětí. (Míček, 1986) Relaxace je tedy o vytváření schopnosti člověka sám ve správný čas zasáhnout do svých pocitů a učit se regulovat a ovlivňovat své fyziologické reakce. Využívá pak nejrůznější autoregulační postupy a opravuje tak narušené vztahy z předchozího napětí. (Irmiš, 1996)

Umění relaxace je základním předpokladem pro lepší vyrovnání se s následky stresových situací. Se zvládnutím stresu přichází také pocit zdraví, spokojenosti a dobré morálky. Pokud jedinec pravidelně uplatňuje relaxační techniky, je možné, že stresu začne předcházet a svůj organismus dokáže udržet v rovnováze pomocí uvolňování a přepínání z napětí na relaxaci, která podporuje zotavovací procesy. (Gregor, 2002)

Relaxace musí probíhat na vhodném místě s příjemným prostředím, tichem a klidem. Relaxující by se neměl nechat rušit okolím a rozčilovat se okolnostmi. Jako oblečení by měl zvolit volnější oděv, který není těsný a netlačí. Dále by si měl odložit obuv a popřípadě i brýle. Celá relaxace probíhá se zavřenýma očima, jednu až dvě hodiny po jídle a leží se při ní na koberci či podložce. Důležité je, aby si relaxující zvolil pro něj vhodnou denní dobu i pravidelnost, kterou zvládne dodržovat. Další podobnou využitelnou technikou je jóga. (Hennig, 1996)

Relaxaci ve smyslu uvolnění psychického a fyzického napětí a povolení tenzí může probíhat také jiným způsobem než pouze relaxačním cvičením. Dle Srbové (2007) může ke zlepšení nálady pomoci poslech hudby, pohyb, procházka na čerstvém vzduchu, sledování zajímavého filmu, čtení knihy, rozhovor se sympatickým člověkem, péče o zvíře nebo kreativní činnost. Pohybová aktivita má totiž velký emocionální význam pro celkové ladění člověka.

3.1.2 Koncentrace, práce s úkoly

Nedostatek času a časový stres, který vzniká při velkém objemu práce, je možno řešit několika dalšími způsoby. Pokud chce člověk zvýšit organizovanost, měl by se snažit

zvyšovat pořádek ve svých věcech a koncentrovat se na důležité věci. Dále by se měl pokoušet o reálné odhadování vlastních časových možností, se kterými může nakládat a stanovit si takový rozvrh práce a povinností, který mu bude připadat rozumný. Omezování zbytečných úkolů a posouzení jejich důležitosti by se mělo stát jeho základní schopností. Úkoly by si měl vybírat a snažit se omezovat časové ztráty mezi nimi, což znamená například využívání krátkých časových úseků, které běžně k žádné činnosti nevyužívá, nebo naopak plné užití a prožití volných a cenných chvil ze dne. (Novák, 1998)

Práce s úkoly není jednoduchou činností, ale za předpokladu dodržování následujícího se dá naučit. Úkoly by měly být tak malé, aby byly splnitelné v krátkém časovém úseku. Při plnění i těchto menších úkolů člověk nabývá pocitu úlevy z posouvání věci k lepšímu. Je také více vhodné si stanovovat dílčí úkoly, které směřují k jednomu hlavnímu. Plnění jednotlivých dílčích úkolů může fungovat jako motivace pro pokračování ve snaze dosáhnout hlavního cíle. Jako motivace může sloužit také odměna, která může být přímo úměrná náročnosti a velikosti úkolu. (Potter, 1997)

Gregor (2002) popisuje jako další možný způsob individuální prevence vypracování přehledu úkolů a povinností. Tento přehled začíná nejvíce naléhavými úkoly, které nelze odložit, a končí těmi, které jsou nejméně důležité a dají se odložit na později, či dokonce vynechat. Poté je důležité všechny nejdůležitější úkoly splnit jeden po druhém a opravdu je tzv. „seškrtat“.

Do efektivní organizace práce Uhlig (2008) zařazuje například roční, měsíční či týdenní plánovací kalendáře, do kterých si člověk vepisuje své povinnosti. Dalším tipem jsou tzv. „to do“ listy, které jsou takovým seznamem úkolů, které si člověk může postupně umazávat. Checklisty jsou kontrolní listy, které mají uspořádány například věci, které by člověk neměl zapomenout sbalit na cestu a podobně. Ve stejném smyslu lze používat i mobilní aplikace, které podobné seznamy umí. Uhlig doporučuje také využívání principů Pareta⁹ a Eisenhowera¹⁰, kteří se zaměřují na time management a vytvořili nástroje využitelné pro práci s časem a plánování.

⁹ Italský ekonom Vilfredo Pareto, žil v 19. století. Vynalezl tzv. „Paretův princip“, který říká, že pokud vynaložíme 20 % úsilí a času, docílíme 80 % výsledků. Je to poměrně stálý poměr mezi náklady a užítkem. (Uhlig, 2008)

¹⁰ Americký politik a spisovatel Dwight Eisenhower vynalezl tzv. „Eisenhowerův princip“, který slouží jako technika určování priorit v rámci plánování a rozhodování. Jedná se o metodu řízení času. (Uhlig, 2008)

Smyslem této tendence k organizaci není pouze uspořádání všech důležitých podnětů, které jsou důležité pro člověka a jeho práci na adaptaci na okolní změny a zátěž, ale jsou také snahou hledat výklad sebe sama. V organizovaném uspořádání svých snah tak člověk nalézá přiměřený a co nejúplnější cíl, který má být naplněn. (Pelcák, 2015)

3.1.3 Odpočinek

Mimo relaxaci a práci s časem a harmonogramem je důležitý také samotný odpočinek. Odpočinek se zdá být samozřejmostí, ale ne každý člověk dokáže odpočívat. Je to dáno tím, že například neví, jak uklidnit svou mysl. Je to životně důležitý proces, a proto je pro něj stanoveno několik pravidel:

- Čím dříve začneme s lehkou únavou pracovat, tím rychleji ji odstraníme. Je to jednodušší, než kdybychom pracovali s vyšším stupněm únavy.
- Aby člověk mohl kvalitně odpočívat, je třeba, aby byl celkově duševně zklidněný.
- Změna prostředí ze stresového do jiného napomáhá kvalitě odpočinku.
- Celková nečinnost je méně účinná než aktivní odpočinek.
- Do pracovního dne je třeba zahrnovat přestávky a ty využívat k regeneraci sil (například procházkou, tělesným cvičením či některou relaxační metodou)
- Spánek by měl trvat asi 8 hodin, ne více, ne méně.
- Příprava ke spánku by měla být klidná a uvolňující. V temné místnosti s přívodem čerstvého vzduchu.
- Je vhodné dodržovat rytmus, tzn. snažit se chodit spát v podobnou dobu. (Gregor, 2002)

Po psychicky a fyzicky náročné nebo monotónní činnosti je důležité myslet na pravidelný odpočinek v kratších intervalech. Tyto intervaly můžou být i po jedné hodině práce. Potřeby každého člověka z hlediska odpočinku jsou jiné. Může se jednat o procházku parkem, přečtení novin nebo příjemný oběd. Pravidelný odpočinek totiž přispívá k lepší výkonnosti a podporuje také dostatek energie a dobré nálady. Začít odpočívat by měl jedinec ještě před tím, než pocítí skutečný pocit únavy. Nejen kvůli tomu je důležité naučit se sledovat projevy svého těla a reagovat na ně. Pokud člověk své tělo nevnímá, má tendence více pracovat a tím pádem se rychleji přibližuje případnému burnoutu nebo různým psychosomatickým potížím. (Pešek, Praško, 2016)

3.1.4 Sociální opora

V neposlední řadě je pro člověka velmi významná sociální opora neboli „social support“, která člověku poskytuje podporu a pochopení. Pokud je člověk součástí skupiny (rodina, škola, práce), kde má dobré vztahy, má pravděpodobně nižší sklony k vyhoření. Člověk, připisující vyšší hodnotu druhým lidem než materiálním statkům, si více uvědomuje a oceňuje sociální oporu, a tak kolem sebe vytváří síť, která ho skrze přátelské vztahy podporuje. Čím více se mu pak dostává přátelské sociální opory, tím méně příznaků vyhoření je na něm patrných. (Křivohlavý, 1998)

Podobný vliv sociální opory, konkrétněji sociálního začlenění do sociální struktury, popisuje i Kebza a Šolcová (1999, online). Sociální opora poskytovaná jedinci skrze sociální vazby k druhým osobám a skupinám dle nich přináší člověku psychickou pohodu a zdraví. Z této sociální opory si jedinec vytváří takzvaný sociální fond, ze kterého může později v případech potřeby čerpat a hledat tak skrze sociální vztahy podporu a pomoc. Můžou tedy sloužit jako zdroj sil a regenerace, která je vždy nablízku a podporuje a chrání nás před důsledky stresu a sklonům ke snižování vlastního sebevědomí.

Kebza se Šolcovou (1999, online) uvádějí čtyři základní složky obsahu sociální opory:

Emociální opora:

Do emocionální složky patří poskytování nejdůležitějších emocí, jako je např. láska, empatie, víra a podobné, bez kterých se člověk neobejde.

Hodnotící opora:

Do hodnotící opory spadá hodnocení komunikace, které je podstatné pro následné a v prevenci vyhoření velmi důležité sebehodnocení.

Informační opora:

Informační opora zahrnuje poskytnutí rad a informací, které pomáhají člověku vyrovnat se s jeho osobními problémy.

Instrumentální opora:

Instrumentální složka obsahuje materiální, hmotné a praktické druhy pomoci, které může sociální opora nabízet. (Kebza, Šolcová, 1999, online)

V knize o chování člověka v krizových situacích Kebza (2009) popisuje sociální oporu na třech úrovních. Může se jednat o makroúroveň, tedy tu, ve které se člověk

zapojuje do sociálního dění ve své nejbližší komunitě. Dále mezoúroveň, která označuje rozpětí a kvalitu sociální opory jedincovy blízké sociální sítě. A kvalitu intimních vztahů jednotlivce neboli mikroúroveň. Tyto tři úrovně člověku přinášejí určitou míru podpory a dle jejich kvality a množství z nich může čerpat, zároveň jsou součástí sociálních vztahů každého jedince a každý sám je ovlivňuje svým vlastním jednáním. Začlenění člověka do těchto úrovní je významným předpokladem pro psychickou pohodu a zdraví člověka.

Důležitou poznámkou k interpersonálním vztahům a závislosti na sociální opoře je to, že může být i nebezpečná. Jedná se o velmi dynamický proces, kde dochází ke střetu mnoha proměnných a člověk v něm získává, ztrácí, podněcuje, ale i tlumí a odmítá sociální oporu. Další možnou negativní okolností je to, že může vzniknout i přehnaná závislost na sociálních vztazích, která pak může vyvolat závislost. Ta může být doplněna o sníženou schopnost soběstačnosti, snižování vlastního sebevědomí a individuality, nebo také úplnou ztrátu kontroly nad svým jednáním a vývojem životních situací. Dalším efektem může být menší intimita a ztráta soukromí. (Lovaš, 2001)

3.2 Preventivní působení v organizaci

Z předchozích kapitol je patrné, že k vyhoření z profese můžeme přistupovat podobně jako k vyhoření z dobrovolnictví. Oba tyto způsoby práce s lidmi mohou být pro člověka náročné a vést ke stresu a psychickému strádání. Proto budeme v této podkapitole nahlížet na zaměstnance jako na někoho, kdo může být i dobrovolníkem. Vzhledem k faktu, že se příliš autorů prevencí v neziskových organizacích cílenou na dobrovolníky nevěnuje, vycházíme z literatury hovořící o zaměstnancích. Pod každým zaměstnancem se tedy, pro potřeby této práce, skrývá i dobrovolník.

Vyhoření se projevuje v postojích a způsobech chování zaměstnance při výkonu pracovní činnosti. Nepřítomnost v zaměstnání, jeho změna či snížená spokojenost a úsilí v práci nese s sebou ekonomické důsledky pro organizaci. Proto je potřebné, aby se prevencí burnoutu zabývaly i organizace. V zájmu dané instituce by mělo probíhat zaměření na rozvoj programů o osobním rozvoji, podíl zaměstnanců při rozhodování v organizaci, pracovní poradenství, výcvik v dovednostech nutných k profesi, nebo také zaměření na pracovní tým, spolupráci a role v týmu. (Kebza, Šolcová, 1998)

3.2.1 Zajištění opory, vhodného pracovního prostředí

Jak již bylo zmíněno v předchozích řádcích, důležitou skupinou prevence vyhoření je sociální opora z okolí jedince. Sociální oporu člověk čerpá primárně v rodině, zaměstnání a u přátel. Realizuje ji pomocí trávení společného volného času, realizací svých zájmů a koníčků. Pokud se mu nedostává dostatku sociální opory, tvoří tak pozitivní prostředí pro vznik burnoutu. V zaměstnání je velmi významná opora poskytovaná z řad stejně nebo podobně postavených pracovníků. Dá se nazývat také jako „peer-support“. (Kebza, Šolcová, 1998)

Zahraniční podniky investují do programů, které efektivně snižují psychický i fyzický stres zaměstnanců, a tím i nutnost vyplácení nemocenských dávek a vysokou fluktuaci zaměstnanců. Pokud se organizace rozhodne zapojit pracovníky do rozhodování a vytváření sociálně citlivého prostředí, podporuje tak pozitivní intervence, které mohou ovlivnit pracovní nasazení zaměstnanců a jejich psychické bezpečí. Pozitivní vliv na spokojenost zaměstnance má spokojenost s nadřízeným pracovníkem, finančním ohodnocením a kariérním řádem, který je jasný. (Kebza, Šolcová, 1998)

Prostředí, ve kterém pracovník koná své povinnosti, významně ovlivňuje vznik syndromu vyhoření. Nejdůležitější faktory pracovního prostředí jsou ty sociální a psychologické. Faktory fyzikálně chemické a okolnosti organizace práce a jejího zaměření prostředí také velmi ovlivňují. Pracovní prostředí je třeba záměrně upravovat, aby působilo optimální měrou na smysly člověka. Prostřednictvím smyslů se pak přenáší na jeho jednání, myšlení i city, které má s prací spojené. Je tedy potřeba zajistit nejvíce vhodné a příjemné pracovní podmínky tak, aby umožnily vysokou produktivitu práce a pracovní pohodu. Při řešení kvality pracovního prostředí je třeba věnovat se poznávání potřeb a požadavků pracovníků a poznávání účinků hmotného zabezpečení organizace na práci a zdraví zaměstnanců. Kvalita pracovního prostředí je pak určována sociálními, organizační a technicko-technologickými podmínkami a subjektivními činiteli, které pracovníci vnímají. (Štikar, 1996)

Vyhoření má blízkou vazbu na nespokojenost a tu nejvíce ovlivňují pracovní vztahy. Ve vztazích a sociální interakci lze velmi dobře sledovat výskyt příznaků vyhoření a tím tak zamezit jejich rozvoji. Příznaky, které je třeba sledovat, jsou například projevy násilnosti, urážky, nepřátelství, ponižování, nespravedlivé způsoby jednání, povýšenost, projevy nedůvěry, závislost slibu na jeho dodržení, konflikty, krize, hádky

a další. Vedoucí pracovník může a měl by s přihlédnutím k těmto okolnostem preventivně jednat. (Křivohlavý, 1998)

Kontakt nadřízeného a pracovníka by měl probíhat pravidelně a ne pouze v krizových a neobvyklých situacích. Pozitivně funguje to, když vedoucí pracovník sděluje svému podřízenému skutečnou podstatu toho, proč dělá konkrétní kroky a nepřistupuje k němu s podezříváním. Vedoucí by se měl také snažit spíše sjednocovat a harmonizovat vztahy mezi pracovníky a ne je přivádět do sporu. Je potřeba, aby sděloval dlouhodobé úkoly a plány vedení, ne pouze zadával krátkodobé úkoly. Měl by být pro pracovníky vzorem v morálních a etických věcech, ne jen po technické stránce věci. Důležitou součástí je také projev vděku za odvedou práci a vyjádření důležitosti pracovníka v osobním rozhovoru. (Křivohlavý, 1998)

V případe přátelských a kolegiálních vztahů v místě výkonu činnosti můžeme předpokládat, že bude panovat příjemná, tolerantní a ohleduplná atmosféra, ve které si budou jednotliví členové skupiny vzájemně pomáhat a podporovat se. Ve skupině, kde se budou vyskytovat prvky konkurenčního jednání a soutěživosti, můžeme předpokládat atmosféru, která bude naplněna nepřátelstvím, podezíravostí a nebude zde fungovat spolupráce. První varianta je pro tvorbu soudržného a stabilního kolektivu a jako prevence před stresem a možným vyhořením podstatně lepší. (Michalík, 2010)

V neposlední řadě je pro prevenci vyhoření důležitá informovanost pracovníků. Čím vyšší vzdělání obor vyžaduje, tím vyšší zájem o své duševní zdraví by měl člověk mít. Mladí lidé, kteří ukončí některý druh vyššího vzdělání, často přicházejí do zaměstnání motivovaní a plní energie. Mají snahu se seberealizovat, a často tak dělají více věcí, než je po nich požadováno. Pak ztrácí motivaci, což je nepříznivé jak pro ně, tak pro organizaci. Takoví pracovníci by měli dostávat informace o stresu a riziku syndromu vyhoření. Potřeboval by znát celý proces a fáze vyhoření, co je ovlivňuje a jak mu předcházet a bránit se mu. Organizace by měla také mít strukturu sociální opory a možnosti zlepšování pracovního prostředí, se kterou by byl pracovník seznámen. Pracovník by také znal systém porad, konferencí, vzdělávání a podobně, aby věděl, jak je může k účelům prevence a svého psychického zdraví využívat. Bylo by vhodné, aby se pracovník učil sociální komunikaci a rozpoznávání mezilidských vztahů na pracovišti a posiloval pozitivní projevy takového chování. Tento proces by ideálně obsahoval i supervizi, jakožto místo pro tvořivou a podnětnou kritiku a možnost vyjádřit se či získat uznání od nadřízeného. (Křivohlavý, 1998)

3.2.2 Supervize

K zajišťování prevence syndromu vyhoření se právě supervize využívá i v rámci Mezinárodní klasifikace nemocí. Ta nahlíží na burnout jako na postupný proces, který je nutné přerušit, protože jinak by mohl vést k nevratným zásahům do našeho života. (Čermáková, 2002)

Supervize se z angličtiny překládá jako kontrola, řízení či inspekce. V tomto významu se v pomáhajících profesích ovšem objevuje velmi málo. Její častější využití nalezneme v psychoterapii a dalších pomáhajících profesích v posunutých významech jako „*systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému*“ (Tošner, Tošnerová, 2002, online). Supervize se využívá pro uvolnění myšlenek a emocí, které se člověku vracejí a pomáhá osobnímu i pracovnímu rozvoji. Pokud supervize probíhá pravidelně a je vedena pod odborným dohledem, je považována za jeden z nejlepších preventivních kroků ochraňujících před syndromem vyhoření. (tamtéž, 2002, online)

Supervizor pomáhá supervidovanému (tedy člověku, kterému je supervize poskytována) řešit konkrétní problémy, které se vyskytují v jeho práci. Je součástí praktického vzdělávání a přináší seznámení s hodnotami organizace a učí jedince novým dovednostem. Obsahuje podporu a kontrolu neboli nadhled a dohled nad pracovníky i pro pracovníky. Zaměřuje se na směřování k cíli a podstatě práce a řeší proces, kterým je tohoto cíle dosahováno. Důležitým faktorem, který se v supervizi sleduje, jsou vztahy, které se v pomáhajících profesích řadí mezi nejdůležitější prostředky k naplňování stanovených cílů. Dělíme ji na supervizi odbornou a rozvojovou. Odborná se zaměřuje na daný konkrétní problém a rozvojová řeší růst jednotlivce nebo pracovního týmu. Mezi těmito dvěma děleními je ale velmi tenká hranice a často se tzv. „přelívá“ do obou forem. (Baštecká, 2001)

Forma supervize může být různá, záleží na potřebách supervidovaných jedinců. Probíhá formou rozhovoru a využívá nejen různých způsobů psychologického zkoumání a uvolňování, ale i testů, her a podobně. Záleží také na postavení jedinců, kteří supervizi prochází, nebo problematiky, kterou se právě zaobírají, či velikostí skupiny. Jejím posláním ale vždy zůstává forma organizované příležitosti k získávání a zvyšování pracovníkovy odborné způsobilosti, tedy hodnot, postojů, dovedností a znalostí. (Baštecká, 2001)

Gabura odlišuje několik nejběžnějších typů supervize:

- Tutorská supervize (orientace na vzdělávání, osvojení základů práce s klientem).
- Výcviková supervize (supervize jako součást výcviku, supervizor přejímá odpovědnost za práci supervidovaného s klientem, řídí ho i vzdělává).
- Řídící supervize (supervizor je nadřízený supervidovaného, řídí ho, kontroluje jeho práci).
- Konzultantská supervize (dobrovolná a výběrová, supervidovaný si volí typ i formu supervize, supervizor má pouze poradní hlas, zodpovědnost zůstává na supervidovaném). (Gabura, Pružinská, 1995)

Supervize v dobrovolnictví má nejbližší k té probíhající v pomáhajících profesích, například u sociálních pracovníků. V supervizi dobrovolníků jde o komunikaci dobrovolníka a jeho skupiny se supervizorem v bezpečném prostředí, které umožní dobrovolníkům konzultovat pocity a postoje související s jejich činnostmi. Supervize zároveň chrání klienta před případnými nevhodnými aktivitami dobrovolníka. Jinak probíhá při dobrovolné pomoci v hospici nebo na dětské onkologii a jinak při jednoduchých činnostech bez kontaktu s klienty. U činností náročných na vztah dobrovolníka a klienta je role supervizora nezastupitelná. Díky supervizi je ověřena správnost a efektivita vlastních postupů při práci a jejich korigování. Přispívá tak k předcházení vyhoření a k prevenci poškození klientů i dobrovolníků. (Hruška, 2018)

3.2.3 Koučink

Jde o metodu založenou na myšlence, že dospělý jedinec se nejlépe naučí v praxi a vlastním prožitkem. Jedná se o taktní a ohleduplné působení na pracovní chování koučovaného pomocí podpory při vytyčování a dosahování cílů pracovníka. Cílem koučování je bez nátlaku a poučování rozvíjet samostatnost, tvořivost, aktivitu a iniciativu koučovaného. Koučink je aktuální a rozvíjející se směr práce na zvyšování pracovního výkonu. V současné době je využíván zejména v top managementu, ale je dobře použitelný i v pomáhajících profesích a u poskytovatelů sociálních služeb. (Špatenková, 2006)

Atkinson (2009) mluví o koučinku, který stojí na čtyřech krocích. Prvním základním krokem je dovést člověka (nebo sebe sama) do fáze inspirace, tedy hledání možných cest, vymezení přesné vize toho, čeho chceme dosáhnout, a určení toho, proč je

pro nás důležité se na cestu naplňování této vize vydat. Implementace je pak dalším přirozeným krokem, ve kterém dochází k zavádění již vytyčeného do praxe. V této fázi se vytyčují kroky, které budou následovat, a vizualizuje se proces dosahování cíle. Třetí fázi je integrace hodnoty do vlastního života, ve které se setkáváme s výzvami, jež se před námi objevují, a zkusíme tak, jak dobře se nám v předchozím kroku podařila implementace. Čtvrtá fáze přináší uspokojení a dosažení požadovaného cíle. Znalost svých cílů a hodnot je důležitou součástí každé zralé a silné osobnosti, která je pak odolnější vůči náporu a tlaku z okolí, popřípadě stresu, vyvolávajícímu až pocit vyhoření.

3.2.4 Kolegiální poradenství

Peer counseling neboli kolegiální poradenství je forma preventivního působení před vyhořením, kterou nikdo neřídí. Jde o poradenství, které využívá lidí, co prožili stejné těžkosti, jako si v současné chvíli prožívá pracovník, a překonali je. Jedná se o podporu nejen v praktických záležitostech, ale přináší řešení i v dalších svízelných situacích, které s sebou práce nese. (Grosamová, 2007)

3.2.5 Balintovské skupiny

Psychoanalytik Michael Balint založil balintovské skupiny jako skupiny na podporu praktickým lékařům, kterým chtěl podat základní poznatky z psychoterapie. Balint popsal pomoc klientovi jako postup, který vyžaduje dvě fáze. První fází je sympatizující ztotožnění s klientem a ve druhé jde o objektivní odstup a reflexi toho, co jsme se od klienta dozvěděli. Balintovská skupina má za cíl porozumět vztahu, překonat předsudky a porozumět sobě samému. Učí se zde vnímavějšímu sebepozorování, ale i pozorování druhých a zachycení přenosů mezi lidmi. V balintovské skupině se také usiluje o to, aby klient ustoupil od představy, že pracovník ví, jaké je klientovo požadované správné chování. Překonává se zde tzv. apoštolská funkce, která pracovníka staví do role vševědoucího. Z hlediska porozumění sobě samému jde ve skupinách o senzibilitu a vcítění se do vlastních vědomých i nevědomých prožitků. Pokud se pracovník rozhodne vstoupit do balintovské skupiny, je třeba, aby byl ochotný sdílet ve skupině příběhy z vlastní praxe, spolupracovat s ostatními účastníky a také ochotu dlouhodobého zapojení do výcviku. (Brihcín, 1999)

Balintovská skupina může být také jednou z forem skupinové supervize. Má přesně danou strukturu, která se dodržuje pro udržení tvůrčí atmosféry a získání názoru od skupiny. Prvním krokem je zjištění množství témat, které se ve skupině nachází. Pokud se téma, které jednotliví členové skupiny přináší, týká i někoho dalšího a cítí, že se z něj mohou také obohatit, může být vybráno. Po představení všech témat přichází hlasování, ze kterého se vybere to, o kterém se bude diskutovat. Člen skupiny, který původně téma nadnesl, ho nyní podrobněji popíše celé skupině. Další fází je možnost doptávání se na další informace, které skupinu zajímají. Pak přichází část, ve které skupina popisuje své fantazie, jak by případ mohl pokračovat, co by se stalo, kdyby... Vždy samozřejmě s notnou dávkou empatie. Dále přicházejí nápady, co by který účastník skupiny dělal, kdyby byl v situaci, která je skupině popisována. Předposlední na řadě je opět člověk, který téma přinesl. Shrne nápady, které se mu zdály dobré, udělá zpětnou vazbu a zhodnotí, co by mohl využít. Posledním krokem je zpětná vazba ostatních účastníků skupiny. (Pešek, Praško, 2016)

3.3 Specifika preventivního působení u dobrovolníků

Prevence vyhoření u dobrovolníků není dostatečně prozkoumaným tématem. Dá se ale předpokládat, že dobrovolník, který svou práci vykonává v pravidelných intervalech a věnuje mu velkou část své energie a času, může nést v oblasti vyhoření podobné následky jako profesionální pracovník, např. sociálních služeb. Organizace na dobrovolníky často spoléhají a považují je za nedílnou součást týmu. Výše uvedené formy prevence tak mohou být funkční i u organizací pracujících s dobrovolníky. Dobrovolník svou činnost vykonává často při studiu nebo zaměstnání, což s sebou přináší řadu rizik. Může se cítit velmi vytížený, až přetížený. Je možné, že jako dobrovolník vykonává činnost, ke které nemá dostatečné informace a vzdělání. Opomíjení dobrovolníků ze strany organizace je problémem, který může řadu dobrovolníků dlouhodobě trápit. Stává se, že je takový člověk v organizaci přehlížen a zanedbáván, protože se jedná „pouze“ o dobrovolníka, který nemá nárok na odměnu (finanční či hmotnou), nebo se mu nedostává právě služeb prevence vyhoření, jako jsou například supervize a vzdělávání.

Průměrná délka dobrovolnictví je okolo dvou let. Toto číslo se může zdát jako krátká doba, ale není to pravda. Je potřeba, aby každý zvážil své možnosti a promyslel, kolik ze svého času je ochoten dobrovolnickým činnostem obětovat. Zisk, který dobrovolnictví přináší, pak není materiální, ale ve formě zkušeností, vědomostí a nových

mezilidských vztahů. (Haškovcová, 2010) I proto může být pro zařízení složité investovat čas, energii a finanční náklady do někoho, kdo je pro ně do budoucnosti nejistý. Avšak je to pro dobré fungování a spolupráci zařízení a dobrovolníka důležité. Pokud k prevenci ze strany zařízení nedochází, může o dobrovolníky častěji přicházet, a nebo ji naopak způsobovat nárůst stresu a pocit tlaku.

4 Výzkumné šetření

Poslední kapitola obsahuje popis výzkumného šetření a jeho stanoveného cíle. Jsou zde vytyčeny výzkumné otázky, popis vzorku respondentů, výsledků šetření a v samém závěru se nachází návrh prevence syndromu vyhoření v dobrovolnických organizacích.

Jako první krok před samotným začátkem výzkumu proběhla rešerše vhodné literatury, následovalo stanovení cílů výzkumu a výzkumných otázek na základě provedené rešerše literatury. Dále byly stanoveny výzkumné metody (epizodický rozhovor a obsahová analýza) a následovala příprava rozhovorů a jejich vyhodnocení dle knihy „Kvalitativní výzkum“ od J. Hendla (2008). Stěžejní oporou pro výzkum byla publikace „Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách“ od Švaříčka a Šed'ové (2007).

4.1 Teoretická východiska výzkumu

Z teoretické části práce jasně vyplývá, že dobrovolníci jsou skupinou ohroženou syndromem vyhoření. Freudenberger (1974) popsal jedince ohrožené vyhořením jako lidi, jež jsou příliš oddaní tomu, co dělají. Pro svou činnost jsou zpočátku velmi nadšení, plní elánu a energie a pracují nad rámec požadavků. Jejich představa o průběhu činnosti je taková, že vše půjde jednoduše a rychle. Lidé se sklony k vyhoření mají potřebu být společností uznávaní, cítit se úspěšní a jsou velmi cílevědomí. Freudenberger je popsal na základě své zkušenosti s dobrovolníky, kteří pracovali v alternativních léčebnách, a až později ho využil i na profesionály. (Kebza, Šolcová, 2003)

Existuje popsáný průběh syndromu vyhoření a jeho fáze, které se nejčastěji vyvíjí v tomto pořadí: nadšení, stagnace, frustrace, apatie a samotné vyhoření. Není však pravidlem, že si člověk zasažený syndromem vyhoření projde všemi stádii postupně a bez přeskokování. (Pelcák, 2015) U dobrovolníků tento průběh popsáný není, ale přistupujeme k němu stejně jako k vyhoření u pomáhajících profesí. Způsob vedení dobrovolníků může mít vliv na vznik a průběh syndromu vyhoření. Důležitým faktorem v práci s dobrovolníky je koordinátor neboli manažer dobrovolníků, u kterého je důležité, aby dokázal kolektiv číst a nastavovat společné přátelské klima. Koordinátor dobrovolníků musí také umět pracovat s motivováním. Motivaci dobrovolníci nejčastěji nacházejí v kombinaci příjemné atmosféry na místě výkonu dobrovolné činnosti, fungujícího managementu, dobrých vztahů, společných zážitků a vnímání smyslu a hodnoty odvedené práce. (Hruška, 2018)

Jsou stanoveny preventivní a rizikové faktory, které burnout ovlivňují. Je to zejména sociální opora, relaxace, nakládání s vlastním časem. Z hlediska organizace se jedná především o poskytování supervizí a jiných podpůrných a vzdělávacích činností. Interpersonální podpora se může obrátit i v rizikový faktor, který ovlivňuje jedince negativním směrem, tedy k samotné fázi vyhoření. (Lovaš, 2011)

4.2 Cíle a úkoly výzkumného šetření

Cílem práce je zjistit, jakým způsobem vyhoření u dobrovolníků probíhá a jakým způsobem by měla probíhat jeho prevence. Výzkum práce byl proveden kvalitativním šetřením, které bylo realizováno metodou rozhovoru s 10 respondenty se zkušeností se syndromem vyhoření v pozici dobrovolníka. Na základě analýzy těchto rozhovorů a na základě analýzy informací získaných od několika neziskových organizací byl stanoven návrh prevence syndromu vyhoření v práci s dobrovolníky.

Hlavní výzkumná otázka zní:

Jak probíhá syndrom vyhoření u dobrovolníků v neziskových organizacích a jakým způsobem by měla probíhat jeho prevence?

Rozhovor probíhal narativní polostrukturovanou formou z důvodu co největší autenticity odpovědí dotazovaných. Respondent vždy dostal zadání, aby mluvil na téma svého vlastního vyhoření a jeho prevence. Vždy v úvodu rozhovoru byl seznámen se zaměřením diplomové práce a jejím cílem. Tazatel se v případě potřeby dotazoval až v závěru rozhovoru. Z přepsaných rozhovorů a nabídnutých okruhů pak byly vytvořeny čtyři dílčí výzkumné otázky:

- 1. Jak dobrovolník vnímal vyhoření po psychické stránce?**
- 2. Vnímal dobrovolník i fyzické signály vyhoření?**
- 3. Jakým způsobem se organizace snažila zabránit dobrovolníkovu vyhoření?**
- 4. Jak by se dalo vyhoření u dobrovolníků předcházet, co respondent považuje za funkční?**

4.3 Analýza výzkumného nástroje

Epizodický rozhovor, který byl ve výzkumu použit je kombinace narativního a polostrukturovaného rozhovoru. Staví na předpokladu, že určité subjektivní zkušenosti jsou v paměti uloženy ve formě příběhů a sémantických znalostí. Cílem není jen technické skloubení vyprávění a otázek, nýbrž přístup k životním situacím, které vyúsťují v abstrahované subjektivní teorie respondenta. Respondent vypráví epizody, které souvisí s výzkumníkovým zaměřením a zároveň jsou postaveny na respondentových zkušenostech. (Hendl, 2008)

Obsahová analýza patří k základním kvalitativním metodám výzkumu. K analýze lze použít všechny napsané nebo prostě zaznamenané dokumenty. Zkoumání dokumentů otevírá přístup k informacím, které by byly náročné jinak získat. Výhodou je, že obsahová analýza není ovlivněna subjektivním pohledem výzkumníka, protože vychází z informací, které jsou pevně dané a výzkumník je nemůže ovlivnit. Další výhodou je jednoduchost a systematickosti zpracování. Velmi se hodí k doplnění nebo verifikaci vyzkoumaných poznatků. (tamtéž, 2008)

Epizodický rozhovor byl použit z důvodu co nejnižšího ovlivňování respondenta výzkumným pracovníkem. Umožňuje respondentovi hovořit o všem, co spatřuje v současné chvíli za důležité, tudíž ho výzkumný pracovník téměř neomezuje. Nevýhodou epizodického rozhovoru je sklouzávání respondentů k jiným tématům a časová náročnost rozhovoru. Jako další proběhla obsahová analýza poskytnutých materiálů a informací k prevenci vyhoření v neziskových organizacích. Tyto výzkumné nástroje byly zvoleny zejména z důvodu nedostatečného pokrytí tématu jinou literaturou, protože poskytují obsáhlejší pohled na danou problematiku. Oba tyto nástroje nám pomohou prozkoumat a zmapovat problematiku syndromu vyhoření, která se týká skupiny dobrovolníků. Vytvoří také základ pro vytvoření doporučení pro praxi v oblasti prevence syndromu vyhoření v dobrovolnictví.

4.4 Popis vzorku respondentů

Celkem bylo osloveno 10 neziskových organizací, které jsou veřejnosti známé jako pracující s dobrovolníky. Oslovené organizace byly následující: ADRA Česká republika, Aktivní studenti, Budu pomáhat, Člověk v tísni, Diakonie české církve evangelické, Hestia, Charita Česká republika, Junák – český skaut, Unicef, Tam jdem.

Dále byly skrze sociální síť osloveni dobrovolníci z různých skupin, které nabízejí dobrovolnickou činnost. Poslední sociální sítí, která byla pro výběr dobrovolníků vybrána, byl Instagram, kde byli osloveni následující: dobrovolnici, dobrovolnici_opava, sdk_adra, dobrovolnickecentrum_mb. Oslovování prostřednictvím sociální sítě bylo vybráno proto, že je to platforma, která se pro komunikaci s dobrovolníky a jejich získávání pro projekty používá pro jejich snadnou dostupnost. Tyto organizace byly požádány o šíření informací a nabídky rozhovoru jedincům, kteří se se syndromem vyhoření z vlastní zkušenosti setkali. Druhou možností zapojení těchto institucí bylo poskytnout pro účely této práce informace, jakým způsobem prevence syndromu vyhoření u dobrovolníků probíhá.

K rozhovoru svolilo 10 respondentů, z toho 8 žen a 2 muži v různých věkových kategoriích. Nejmladší respondent byl ve věku 18 let, nejstarší 45 let. Dvě osmnáctileté dívky jsou označeny jako „dívky“, ostatní ženy byly staršího věku. Respondenti nejčastěji reagovali na výzvu zveřejněnou na sociálních sítích známých v jejich okolí, či na výzvu již zmíněných organizací. Kvůli zachování anonymity jsou jména respondentů uvedena pod označením „respondent A“ až „respondent J“. Těchto deset respondentů bylo následujícího složení:

Respondentka A	(žena, zahraniční dobrovolnictví, 9 měsíců od vyhoření)
Respondentka B	(žena, environmentální organizace, organizace na pomoc dětem, lokální dobrovolnické organizace, 3 měsíce od vyhoření)
Respondentka C	(žena, organizace na pomoc dětem ze sociálně slabých rodin, 1 rok od vyhoření)
Respondentka D	(žena, Charita, 1 rok od vyhoření)
Respondentka E	(dívka, skautská organizace, vyhoření pociťuje nyní)
Respondent F	(muž, lokální dobrovolnické organizace, několik let od vyhoření)
Respondentka G	(dívka, skautská organizace, lokální dobrovolnické organizace, 2 měsíce od vyhoření)
Respondentka H	(žena, skautská organizace, 1,5 roku od vyhoření)
Respondentka I	(žena, organizace pro volný čas zdravotně postižených, organizace na pomoc dětem ze sociálně slabých rodin, 0,5 roku od vyhoření)
Respondent J	(muž, skautská organizace, 2 roky od vyhoření)

Celkem tedy 5 respondentů, kteří pracují/pracovali převážně s dětmi, a 5, kteří působí/působili v organizacích zaměřených na jinou cílovou skupinu. Všichni respondenti se s vyhořením setkali v poměrně nedávné době.

Další částí byla analýza informací od čtyř organizací (z 10 oslovených), které se rozhodly vyjádřit k tomu, jak u nich v organizacích prevence vyhoření a práce s dobrovolníky vypadá. Všechny tyto organizace jsou spíše lokálního charakteru a fungují především na principu „přerozdělování“ dobrovolníků na různé měnící se činnosti, nikoliv jako jedna činnost opakující se vícekrát dokola. Pro potřeby této práce a pro zachování anonymity jsou organizace očíslovány čísly 1 až 4.

4.5 Zpracování dat

Sběr dat probíhal v období prosinec 2019, leden a únor roku 2020. Samotný průběh každého rozhovoru byl nahráván se souhlasem respondentů. Pořízené nahrávky sloužily jako podklad pro následné písemné zaznamenání dat a jejich zpracování.

Výsledky výzkumu byly získány otevřeným kódováním rozhovorů s deseti zástupci dobrovolníků z různých neziskových organizací a pomocí analýzy informací, které byly získány od čtyř neziskových organizací. Ke kódování byly použity záznamy z rozhovorů a získané dokumenty od organizací.

Otevřené kódování je metodou zpracování dat, která je díky své účinnosti velmi důležitou částí výzkumu. Jedná se o proces rozebírání, konceptualizace a složení údajů novým způsobem. Z dat jsou vybrány jednotky informací (slova, věty), kterým jsou přidělena jména, a s takto označenými jednotkami je dále pracováno. Každé jednotce je následně přidělen kód, tedy společné označení. Toto označení by mělo být krátké a mělo by vystihovat to, co je rozhovorem vyjadřováno. Při tvorbě kódů nám vzniká seznam existujících kódů, který slouží pro kategorizaci. Kategorizace znamená, že se všechny vzniklé kódy snažíme seskupit podle jejich podobnosti do nově pojmenované kategorie. Tato kategorie je složena z příslušných kódů, které s ní souvisí. Kategorie jsou východiskem pro budoucí vytváření teorie, nebo analytického příběhu, který výzkum obsahuje. Otevřené kódování je náročnou analytickou technikou, která však svou užitečností umožňuje hloubkové a detailní zkoumání a rozkrývání významů získaných informací. Výsledek této fáze je především popisný, a tudíž musí následovat shrnutí a analýza vyzkoumaného. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

4.5.1 Výsledky výzkumného šetření u dobrovolníků

Každá dílčí výzkumná otázka s sebou nese vždy jednu vytvořenou kategorii, která je odrazem odpovědí respondentů. Kódy k jednotlivým výzkumným otázkám jsou seřazeny vždy od nejvíce zmiňovaného, tzn. že první kód je ten, který byl dobrovolníky nejčastěji zmiňován. Každá výzkumná otázka je pak doplněna o získané poznatky z rozhovorů s citacemi od jednotlivých dotazovaných. Ukázka jednoho z rozhovorů je uvedena v příloze A.

Dílčí výzkumná otázka č. 1:

Jak dobrovolník vnímal vyhoření po psychické stránce?

Kategorie č. 1: podobné jako u profesního pomáhání

Kódy: pocit povinnosti a zodpovědnosti

pocit osobního selhání

stres

bezmoc a osamělost

chybějící ocenění a zpětná vazba

Respondenti na tuto otázku odpovídali nejčastěji tak, že cítili velký pocit zodpovědnosti za dění v organizaci, resp. za průběh své dobrovolnické činnosti. Tento pocit zodpovědnosti často souvisel se vztahem, který si se svými „klienty“ vytvářeli. Další nejčastěji uváděnou odpovědí byl pocit **osobního selhání** a zklamání sebe sama. Respondentka B v rozhovoru uvedla: „*Dávala jsem si takové osobní výčitky, že jsem někoho zklamala. Cítila jsem se špatně, protože bych se možná víc měla obětovat pro druhé. A když to pak neudělám, tak jsem špatný člověk.*“ Respondentka C o svém osobním selhání mluvila jako o tom, že: „*Je to nějaká moje osobní věc, nemá to co dělat s tou organizací. Jsem zvyklá být hodně ambiciózní, dělat věci na 100 % a mám to očekávání na sebe hodně vysoké, protože jsem si to tak nějakým záhadným způsobem vypěstovala.*“ Z rozhovorů je tedy patrné, že respondenti na sebe kladou **velmi vysoké nároky**, které je později v dobrovolnické činnosti velmi složité naplňovat. Pokud hovoříme o tlaku, pocitu presu a stresu, respondent J uvedl: „*Měl jsem pocit, že to tam na mě celé stojí. Možná to tak nebylo, ale já to tak cítil.*“ Respondentka G to popisovala jako: „*Byly to věci, co jsem si nabrala sama. Neměla jsem pocit, že z toho můžu vycouvat. Lidi mi říkali, ať tam už nechodím, ale já cítila, že nemůžu.*“ Stresorem většině respondentů tedy nebylo pouze okolí a vnější vlivy, ale byli to i oni sami, kteří na sebe kladli velké nároky

a neumožňovali si tak ze situace, která jim burnout způsobuje, odejít. Tlak na ně vyvíjely i pouhé představy toho, že oni sami něco nedokážou. **Bezmoc a osamění** se projevovalo jako pocit samoty v situacích, kdy by potřebovali pomoc. Respondentka I toto popisovala takto: „*Mám pocit, že se na nás ostatní, co odešli, vykašlali. Říkala jsem si pak: Na co se snažíš? Necítala jsem tam žádnou spolupráci, nic. A to bylo ono, ten nejhorší stav. Byla jsem v tom hrozně osamělá.*“ **Nedostatek pozitivní zpětné vazby** uvedlo pět respondentů, tedy celá polovina. Respondentka D během rozhovoru uvedla: „*Připadala jsem si tam nedocenená. Přišli za mnou jenom vždycky, když se něco nepovedlo. To bylo na prd.*“ Dotazovaná E mluvila o nedostatku zpětné vazby následovně: „*Myslím, že ty holky, co mě mají na starost, ten můj pocit vůbec nevnímají. Jak jsme rozdělené, tak to nejde a přes tyhle věci se mnou ani moc nekomunikují.*“

Z odpovědí vyplývá, že dobrovolníci se v oblasti psychiky v období vyhoření cítili **v pasti**, ze které se nedá vystoupit. Vztahy, které měli v organizacích, přispívaly tomu, že ve stresovém prostředí spíše zůstávali, než že by je to nutilo odejít. Dokazuje to odpověď dotazovaného F: „*Můj pud sebezáchovy dokázal to, že jsem oddělil přátelství od toho, že jsem věděl, že mě ta činnost likviduje. Myslím si, že v té době mě tam držel jenom pocit té odpovědnosti a vděku.*“ Tři respondenti uváděli podobně, že to, co je v organizaci dále udržovalo, bylo, že cítili vděk. Byli vděční za to, co pro ně konkrétní člověk, často na vedoucí pozici, udělal. Cítili, že tím, že jsou dobrovolníkem, to nějakým způsobem **splácejí a vrací** to tak svými dobrými skutky. Každý z dotazovaných přicházel do dobrovolnické činnosti velmi motivovaný a s velkou dávkou energie, kterou cítil, že postupně ztrácí. Respondent J mluvil o „*vyšťavení, které jsem věděl že někdy přijde, protože se to kolem dělo. Lidi odcházeli, protože už nemohli, a bylo toho na ně moc. Není jednoduchý v našem věku pracovat, studovat, řešit vztahy a rodiny, a do toho plánovat a účastnit se všech těch akcí pro děti.*“

Pokud porovnáme výpovědi dobrovolníků a informace z teoretické části práce, zjistíme, že se v mnohém shodují. Dobrovolníci jsou také lidé, kteří se cítí ze své „práce“ vyčerpaní a unavení. Z hlediska pocitů vnímají podobné příznaky, které jsou popsány u lidí, jenž syndromem vyhoření trpí. Jde o zavalenost, stres, nedostatek opory od okolí, nedostatek vlastních zkušeností, které by byly přetavitelné do skutečné práce s klientem, nebo také dobrovolnické sociální prostředí, ve kterém nefunguje spolupráce a vhodné formy komunikace. Na druhou stranu jsou to ale stále lidé, kteří svou činnost vykonávají dobrovolně a vybrali si ji sami, není to jejich nutností pro přežití, a přesto mají problém z ní vystoupit.

Dílčí výzkumná otázka č. 2:

Vnímal dobrovolník i fyzické signály vyhoření?

Kategorie č. 2.: obdobně běžnému procesu vyhoření

Kódy: vyšší únava

sklony k pláči

změněný, špatný přístup ke klientovi

nechuť vstát a jít

špatný spánek

Fyzické dopady syndromu vyhoření respondenti popisovali nejčastěji jako velkou **únavu a nutnost spánku** a odpočinku. Tento spánek byl ale často velmi nekvalitní, například stejně jako respondentka H: „*Nemohla jsem spát, dlouho mi trvalo, než jsem usnula a pak jsem se zase brzo ráno budila. Nemohla jsem usínat v tichu, musela jsem si zapnout nějaký film, nebo hudbu. Jinak se mi totiž hlavou honilo všechno, co ještě musím udělat. Trpěl v tom i sexuální život, nemohla jsem se uvolnit a být v klidu.*“ Myšlenky na **pláč** nebo sklony k pláči uvedlo sedm z osmi dotazovaných žen. Respondentka A mluvila o pláči už pouze v souvislosti s pomyslením na ukončení své činnosti: „*Špatně jsem spala, byla jsem v depresích a když jsem o tom přemýšlela, vždycky se mi chtělo brečet. Říkala jsem si, že to musím ukončit, že už tam třeba ani nikdy nepojedu.*“ Respondentka G fyzický dopad svého vyhoření popisovala následovně: „*Potřebovala jsem spát hodně a dlouho, protože jsem byla pořád unavená a nestačilo mi to. Přibrala jsem tak asi 8 kilo. Nic jsem nechtěla dělat, prostě jsem nemohla a byla vyčerpaná. Ležela jsem, koukala jsem do stropu a hodně jsem brečela.*“ Veškeré tyto dopady více negativně ovlivňovala respondentčina potřeba preciznosti a nutnosti mít věci pod kontrolou. V této době si připadala velmi neproduktivní, úkoly se jí hromadily, ztrácela pojem o čase a jeho běhu. Vše to bylo dle jejího názoru spojené se stresem a tím, že si na sebe vzala více úkolů, než byla schopná pojmout. Další věcí, která tuto situaci negativně ovlivňovala, byla její neschopnost odmítání a říkání „ne“. Toto se objevilo i u jiných respondentů, např. respondentka B: „*Znovu jsem jim řekla, že to není to, na čem jsme se domluvili, a že to není to, co bych chtěla dělat. No, a to je taky jeden z hlavních problémů. Já prostě neumím říkat ne. Takže když už tam jsem, tak mi přijde blbý jim to odmítnout.*“ Nedostatek prvotních informací a nastavení hranic práce dobrovolnici způsoboval, že dělala několik měsíců činnost, kterou vykonávat nechtěla. Do fyzických projevů respondenti zahrnovali

i své vlastní verbální projevy. Popisovali, že se dostávali do situací, kdy je mrzelo, že něco řekli. Přestávali se kontrolovat a často jim pak tzv. „ujela“ nějaká nadávka nebo **nevhodná reakce** směrem ke klientovi. Respondentka D popisovala situaci v rodině: *„Odrázilo se to na mém fyzickém stavu. Nebyla jsem schopna ráno vstát z postele a když mi chtěl přítel pomoci, byl odehnán zmatenými nadávkami.“* Dotazovaná E pak mluvila o náročné situaci, která vyvolává její pochyby a pocit nutnosti odchodu od dobrovolnické činnosti: *„Vždycky se snažím, ale pak začnu být protivná a nervózní. Odsekávám jim, když po mě něco chtějí a tak. Když jsou tam narvané v té jedné malé místnosti, hádají se, a přitom by měly spolupracovat. Občas to prostě nejde a já to pak nedávám, málem kolabuju, jak je mi z toho zle a bolí mě hlava. A minule jsem si brala prášek a ani ten nepomohl.“*

Častým projevem, který dotazovaní popisovali, byl tedy pláč, únava, spánek, bolest hlavy, pocit na zvracení. V některých případech byla popsána i neschopnost vstát z vlastní postele, nebo třes způsobený nadměrným stresem a strachem z cesty do organizace. Můžeme tedy říct, že projevy fyzického rázu se v případě vyhoření u dobrovolníků také příliš neliší. Dalo by se konstatovat, že dobrovolník má tedy průběh vyhoření na stejné úrovni jako člověk, který získává burnout syndrom ze zaměstnání.

Dílčí výzkumná otázka č. 3:

Jakým způsobem organizace pracují s prevencí syndromu vyhoření?

Kategorie č. 3.: až ve chvíli, kdy nastane

Kódy: až ve chvíli vyhoření

prevence neprobíhá

setkávání a parta

ocenění práce

pomoc z třetí strany

Z rozhovorů vyplynulo, že se organizace prevencí vyhoření jako takové nevěnují. Pokud ano, tak v organizacích probíhá něco jako úvodní zaškolení, kde dobrovolníci získávají **základní informace** o činnosti, úkolech a nástin situací, do kterých se budou dostávat. Respondentka A, která je tou, kdo v organizaci tyto úvodní schůzky pro dobrovolníky dělá, říká: *„Setkala jsem se s tím, že lidi, které jsem tam poslala, tak to s nimi hodně zamávalo. Setkání s jinou kulturou a tak. Je to v tomhle hodně*

neuchopitelné, i já na spoustu věcí ještě pořád nejsem připravená. Ale tyhle informace se jim snažím předávat, ale myslím, že se to nikdy nepodaří dostatečně. Mám za sebou případy, že jsem měla schůzku s dobrovolníky, poslala jsem je tam a oni se vrátili rozsekání. Převrátilo jim to životní hodnoty, rozebralo je to.“ Tato organizace je však velmi specifická tím, že posílá své dobrovolníky do asijské kultury. Na poli ČR se pohybuje například respondentka C: *„Přihlásila jsem se, prošla jsem si tím školením, které bylo velmi intenzivní, trvalo asi 3 dny, vždy od 8 ráno až do 18 hodin večer. Hodně bylo o tom, že jsme měli poznat sami sebe a oni si ověřovali to, jakou máme motivaci a zda nám můžou ty děti svěřit. Hodně se ubezpečovali v tom, co nás k té práci vede a proč jsme se rozhodli tam jít.“* Toto jsou dva ze čtyř případů, které se s takovou úvodní schůzkou setkali. Ostatní, i někteří z těchto respondentů, popsali, že v podstatě žádná **prevence vyhoření není** a pomoc přichází až ve chvíli, kdy dojde k samotnému vyhoření. Respondentka D uvedla: *„Když se situace uklidnila, zjistila jsem, že k tomu zhroucení došlo z přemíry životních situací těch našich uživatelů. Vyprávěli své životní příběhy a já si uvědomila, jak nakonec člověk skončí, sám v nemocnici a bezradný. Psychicky jsem to nedala. Po návratu mi ale organizace nabídla, že i nadále můžu vykonávat dobrovolnickou činnost, ale doporučila mi spíše procházky, doprovody a asistenci při společenských akcích.“* Respondentka H mluvila o pomoci ve fázi vyhoření následovně: *„I když věděl, že to prostě nezvládám a že je to průser, tak mě stejně neseřval, nepotopil. Spíš naopak, byl poměrně dost vstřícný, chodil za mnou, jestli nechci pomoci, jestli nemůže udělat tohle, nebo tamto. Na spoustu věcí mi hned napsal „já to udělám“ a pak začal něco dělat i sám, protože viděl, že jsem to prostě nezvládala.“* Tato pomoc tedy často vypadala tak, že se snažili dobrovolníkům pomoci, aby to v nich nezanechalo nějaké dlouhodobější následky. Šlo o nabídky fyzické pomoci, o možnost přestat činnost dělat, jednou dokonce o nabídku individuální supervize u psychoterapeutky.

Jeden případ, konkrétně u respondentky B, byl ale jiný: *„Bylo to samé, proč chci jako skončit, co mě k tomu vede, jestli už mě teda jako nezajímá svět okolo mě a že se budu podílet na konzumním světě a tak podobně. Začalo to být opravdu hodně nepříjemné. Nakonec jsem napsala dopis, který byl pomalu jako nějaký právní spis, což už tedy naštěstí přijali. Ale předcházela tomu teda tříměsíční komunikace o tom, jak jsem úplně k ničemu a měním se na konzumenta a podobně.“* S tímto typem komunikace se bohužel respondenti setkali ve více organizacích. Může ale posloužit jako negativní příklad toho, že nátlak směřující téměř k vydírání dobrovolníků nikam nevede a dobrovolníka spíše rychleji odrazuje, než že by ho donutil u organizace zůstat. Jako

jednu z forem prevence respondenti uváděli spolupráci, **tým a komunikaci** mezi lidmi, která když funguje, může působit jako prevence. Respondentka G popisuje situaci: „*U vodáků je to parta. Tam mám pocit, že to někteří lidi viděli a snažili se mi pomoci.*“ Respondentka H: „*Pak jsme začali dělat i takovou skupinu starších, a to mi taky pomohlo. Já jsem v tom cítila, jak jsme spolu začali jezdit, že je to prostě oblast, kde se uvolním, kde si pokecáme a řešíme jiné věci, je to takový přátelský a uvolněný prostředí.*“ Dobrovolníci často říkali, že ten, kdo jim ale nejvíce pomohl byl **člověk z venku**, nikoli člověk z organizace, ve které dobrovolničili. Respondentka G tvrdí: „*Mamka mi pomohla hodně. Hlavně tím, že se mnou o tom mluvila. Řekla mi, že je v pohodě, že mám tyhle pocity. Není to nic divného, na co by musela přehnaně reagovat. Pomohla mi uvědomit si, že ty věci prostě nejdou dělat tak, jak teď jsou, všechny najednou. Že si musím vybrat a musím to udělat co nejdřív, protože mi bude ještě hůř, když to nebudu řešit.*“

Dílčí výzkumná otázka č. 4:

Jak by měl vypadat systém předcházení vyhoření u dobrovolníků?

Kategorie č. 4: dobré vztahy a otevřená komunikace

Kódy: supervize

nastavení hranic

nebát se sdílet

psychohygiena

partnerství, všímavost

Prevence vyhoření by dle dobrovolníků měla probíhat hlavně skrze kvalitní komunikaci a sdílení pocitů a situací, ve kterých se nachází. Několik respondentů uvedlo jako nejdůležitější formu prevence **supervizi**, nebo popsalo proces, který se supervizi významně podobá. Například respondentka C: „*Kdybych měla tuhle dobrou supervizorku celou dobu, asi by to takhle vůbec nemuselo dopadnout.*“ Respondentka I naráží na supervizi s připomínkou větší všímavosti: „*Hodně by tam taky pomohla nějaká větší supervize. Ale ve smyslu nějakého debriefingu, nebo něčeho, kde se můžeš svěřit a vidíš to, že se to řeší. Je taky potřeba více iniciativy od té organizace. Měla jsem stejný pocit v obou, že jsem v tom hrozně sama.*“ Respondent F o supervizi a nastavení svých **osobních hranic** mluvil takto: „*Ty lidi musejí být vzdělaný tak, aby si uvědomovali sebe sama, svůj vyměřený čas, aby prožívali dnešek a nepřežívali jen tak, aby si večer mohli*

zahrát na počítači. Nedokáží si to v sobě nastavit, co od toho očekávají, co to pro ně znamená a co tomu chtějí dát. Musejí si v sobě najít tu míru, nemají to v sobě, nikdo je to nenaučil, tak by jim s tím měl někdo pomoci. Pak je potřeba tomu dobrovolníkovi pomáhat i při změnách. Je k tomu dobrá právě třeba supervize. Musí to dělat ale někdo vnější.“ Z výpovědí dotazovaných vychází, že často rozdělují prevenci na kategorii **mezilidských vztahů** a potom vztahu sami k sobě. Do mezilidských vztahů patří právě komunikace a supervize, do vztahu k sobě patří již zmiňované hranice a také třeba **psychohygienu**. Respondentka A popisuje psychohygienu jako: *„Ta psychohygienu, to, že by člověk neměl zapomínat sám na sebe, je hodně důležité. A bohužel, ve většině případů se máme ještě hodně co učit.“*

Respondent J říká o prevenci: *„Myslím si, že by se o tom mělo mluvit. Lidi by měli skrze nějaký vzdělávání znát, že ten strašák vyhoření tam je. Měli by vědět, jak se tomu vyhnout a jak tomu předejít. Dovedu si představit nějaký workshop, nebo něco takovýho. Důležitý taky je, aby spolupracovali všichni ti, co jsou v jedné skupině. Aby si všímali, aby se ptali a aby sdíleli, jak se prostě mají a jak se jim daří ta činnost. A často to nejde. Lidi mají z tohohle nějaký strach, asi se bojí přiznat, že se jim něco třeba nepovedlo.“* Respondentka H k prevenci doplňuje: *„Možná bychom si měli navzájem sebe víc všímat. Jako těch věcí, které děláme. Hned by to chtělo vnímat, co všechno má tenhle konkrétní člověk na starosti. Nemají jenom to, mají i osobní život, pracovní život, rodiny. A prostě aby třeba každý měl nějakého sparring partnera, kterému to může všechno říct.“* Prevence je dle respondentů zkrátka o možnosti postavit se a říct ostatním, že nyní situaci nezvládám a s pocitem, že ostatním důvěřuji, si nechat pomoci a poradit. Také je důležité cítit se v týmu dobře, znát v něm svou roli a snažit se předcházet konfliktům.

Ze všech výpovědí respondentů je patrné, že dobrovolníci se s dobrovolnickým vyhořením setkávali i ve svém okolí, nejen ze své vlastní zkušenosti. Organizace dle dobrovolníků o vyhoření příliš nemluví a nevyvíjí iniciativu pro jeho předcházení. Někteří z respondentů během rozhovoru dospěli k závěru, že vyhoření možná nemají uzavřené a vyřešené. Kvůli nedostatku informací před započítím spolupráce a nevšímavosti jednotlivých zařízení se dobrovolníci dostali do náročných životních situací, ve kterých bylo potřeba vyhledat odbornou pomoc nebo pomoc z vlastního okolí. Velmi často dobrovolníci strhávali veškerou vinu z nezdaru a selhání na sebe, což pouze nasvědčuje tomu, že se skutečně jedná o velmi cílevědomé a ambiciózní jedince, jak již

byli lidé se sklonem k vyhoření popisování v teoretické části práce. Výpovědi respondentů se v mnohém shodovali a je až překvapující, jak často se v doporučeních souvisejících s předcházením dobrovolnického vyhoření objevoval popis jisté formy supervize. Velká část dobrovolníků také v závěru nebo během samotného rozhovoru projevila úlevu z toho, že mohli svůj příběh a pohled na věc sdílet s někým zvenčí.

4.5.2 Výsledky analýzy informací od organizací

Na základě obdržených odpovědí od čtyř organizací byly výsledky shrnuty do jednotlivých odstavců rozdělených po jednotlivých organizacích. Ty vždy obdržely jednoduchou otázku: **Jak probíhá prevence syndromu vyhoření ve Vaší organizaci?** Informace získané od nich jsou skutečně prováděné činnosti, které se běžně v jejich činnosti praktikují.

Organizace č.1:

S dobrovolníky - leadery dobrovolnických projektů probíhají vždy po realizaci akce **osobní schůzky**, kde si hodnotí její průběh. Dobrovolníci navíc příliš často neorganizují žádné akce, tudíž mají čas na odpočinek, než se pustí do další akce. Organizace realizuje také **neformální setkávání**, kde si mohou užít společný čas a odpočinout od dobrovolné činnosti. Organizace zajišťuje i další akce s nejrůznějším zaměřením, do kterých se dobrovolníci mohou zapojit jako účastníci.

Organizace č. 2:

Dobrovolníci dochází na pravidelné **supervize** a mohou si tak popovídat o všech problémech, které je tíží, s odborníkem - psychologem. Supervize slouží především k prevenci syndromu vyhoření, což vnímají jako účinné. Rovněž se snaží nacházet nové a nové organizace, do kterých je možné dobrovolníky posílat proto, aby měli co nejširší nabídku a mohli si tak volit své zaměření a zájem.

Organizace č. 3:

Každý dobrovolník se musí oficiálně registrovat přes internetové stránky, vyplnit o sobě dotazník a později projít školením. Na **školení** se dozví i o nástrahách, které ho čekají při jeho dobrovolné činnosti. Během roku se pak uskutečňují **supervize**, kde se dobrovolník pod vedením mentora může podělit o své problémy a získat tak rady, pohledy

od zkušenějších dobrovolníků. Každý dobrovolník je také přidělený koordinátorovi, na kterého se může kdykoliv v případě nutnosti obrátit.

Organizace č. 4:

Po každé návštěvě sociálního zařízení probíhá **osobní hodnocení** průběhu návštěvy dobrovolníka společně s pracovníkem, který ho má na starost. Hodnocení probíhá jak z pohledu přínosu pro klienta, tak působení na dobrovolníka. Další prevencí vyhoření jsou pravidelné **plánovací skupinky**, kde mají dobrovolníci možnost sdílet s ostatními své zkušenosti a podílet se na programu budoucích návštěv. Další formou prevence vyhoření jsou aktivity, kterých se dobrovolníci účastní v rámci pořádaných jednorázových akcí, kde se vzájemně seznamují a upevňují vztahy zejména skrze výtvarné aktivity.

Z informací získaných od organizací vyplývá, že se o prevenci vyhoření pokouší nejčastěji skrze supervize. Organizace znají, z čeho syndrom vyhoření pramení, a tudíž se snaží pracovat s kolektivem a budovat dobré vztahy. Tato činnost však nepůsobí příliš důsledně, organizovaně a s důrazem na opravdovou prevenci a předejití situací, které mohou dobrovolníky stresovat a přivádět do nepříjemných situací. Jedná se spíše o pokrytí aktuálních problémů dobrovolníků a organizace, než o strukturovanou a promyšlenou prevenci.

Jak je již patrné, dobrovolníci v předchozí podkapitole požadovali supervizi, která je v některých neziskových organizacích pro dobrovolníky dostupná, ovšem ne v těch, kde respondenti působili. A pokud ano, bohužel ne kvalitně. Pravděpodobně bylo tedy pracováno se vzorkem organizací, které zkreslují výsledky analýzy získaných informací, protože se jedná o aktivní organizace se zájmem o dobrovolníka.

Ze získaných dat lze soudit, že analyzované organizace si vykládají pojem „prevence syndromu vyhoření“ jako něco, co se v jejich organizaci stát nemůže, resp. nemělo by. Mají pocit, že se vyhoření daří předcházet pomocí aplikovaných nástrojů podobných cílům supervize a společného neformálního setkávání. V jednom případě je myšleno i na kvalitu koordinátora a na úvodní školení dobrovolníka. Stačí to však?

4.5.3 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Výše zmiňované výsledky výzkumného šetření poukazují na jedné straně na příklady dobré praxe od organizací, ve kterých se o prevenci vyhoření pokouší, a na straně druhé ukazují, jak se jednotliví dobrovolníci sami s vyhořením potýkají.

Zajímavým poznatkem je, že fáze syndromu vyhoření u dobrovolníků se nijak významně neliší od jiného typu vyhoření. Stejně tak, jako vyhoření popisuje Stock, (2010) si i dobrovolníci procházejí úvodní fází nadšení, v jejímž důsledku si na sebe berou příliš velké množství povinností. Nastává tak velký pocit tlaku a dobrovolnictví jim začíná zabírat veškeré jejich myšlenky. Následuje pocit frustrace, kdy dobrovolník zažívá pocit bezmocnosti a bezvýchodnosti situace, kterou si dle svého názoru často zavinil pouze sám. Apatie jako obranná reakce nepřišla u všech respondentů, ale vyskytovala se u většiny. Respondenti často popisovali rezignaci a trvalý pocit zklamání a zoufalství. Je tedy zřejmé, že pro následující fázi - vyhoření lze využívat podobné prvky preventivních opatření, jako se využívají u burnoutu u profesionálních pracovníků.

Dalším poznatkem je, že lidé, kteří ve své dobrovolné činnosti vyhořeli, neměli ani ve svém pracovním či studijním životě daleko k „dobrovolnictví“. Často se jednalo o pomáhající profese, psychologii, pedagogiku a podobné obory. Tudíž jejich volný čas vyplňovali věcmi (dobrovolnictvím), které se od jejich profesní činnosti příliš nelišily, a tak se často prohluboval pocit stresu a vyhoření. Namísto toho, aby se jako prevenci vyhoření ve svém volném čase zajímali o jiný typ činnosti a mezilidského kontaktu, naopak ho vyhledávali. Toto může být způsobeno motivem uplatnění vlastních znalostí a dovedností a získání praxe pro budoucí profesi.

Základem každého vyhoření v dobrovolnictví je nefungující sociální podpora. Skupina je základem jak ve výpovědích dobrovolníků, tak organizací, které se prevenci vyhoření věnují. Nejčastěji zmiňovaným a s největší pravděpodobností i nejvíce funkčním typem prevence je dle respondentů i organizací supervize. Dalšími nutnými metodami je práce na týmovém duchu, nastavení vlastních hranic a možností dobrovolné činnosti a uvědomění si sebe sama, jako člověka, který se musí naučit odmítat a hlídat si svůj čas.

Otázky, které samotný výzkum přináší a bylo by vhodné s nimi dále pracovat, jsou: Proč dobrovolník setrvává v činnosti, která ho jasně vyčerpává a nepřináší mu radost i přesto, že jde o činnost dobrovolnou? Jaká jsou kritéria pro vhodnou a nevhodnou práci

pro dobrovolníka? A jak s tím souvisí odborné vzdělání dobrovolníků pro konkrétní specifické činnosti? Jak vnímají roli dobrovolníka stálí zaměstnanci zařízení?

4.6 Doporučení pro praxi

Poslední částí diplomové práce je doporučení pro praxi, které vyplývá ze získaných výsledků šetření. Doporučení je rozděleno na obecné návrhy pro práci s dobrovolníky i s klienty přímo v organizaci a na druhou část, která se týká návrhu pro koncept zaškolování dobrovolníků, který obsahuje důležité informace a postoje, které by se dobrovolníci měli během zaškolování dozvídat a učit.

4.6.1 Doporučení pro organizace

Ukotvit roli dobrovolníka v organizační struktuře organizace. Je důležité, aby se dobrovolník cítil být součástí organizace, vnímal, že má jisté zásluhy a že si ho organizace cení. Role dobrovolníka a jeho možný postup na jednotlivých pozicích je pro dobrovolníka také důležitý. Dobrovolník se často stává člověkem, který má na svou osobu poměrně vysoké nároky, a proto je třeba, aby to vnímala i samotná organizace.

Zahrnout prevenci syndromu vyhoření jako jeden z důležitých bodů práce s dobrovolníky. Pokud se organizace na dobrovolníky spoléhá a počítá s jejich pomocí, není nic důležitějšího, než pracovat na jejich dlouhodobé udržitelnosti. Ta spočívá v dobrém pocitu z odvedené práce, skupině, která se kolem dobrovolné činnosti vytvoří, a dobrém zázemí poskytovaném organizací odvislém od myšlenky prevence burnoutu.

Vypracovat tzv. „etický kodex“ pro jednání s dobrovolníky. V tomto případě mluvíme převážně o organizacích, které se neskládají pouze z dobrovolníků, ale i ze zaměstnanců organizace. Souvisí s předchozím doporučením. Zaměstnanci a koordinátoři dobrovolníků by měli mít stanovené postupy, kterými s dobrovolníky jednají a nezpůsobují mezi nimi tak nadměrnou rivalitu či konflikty. Jde o formu komunikace, domlouvání činnosti a setkávání.

Dobrovolníci potřebují svého koordinátora. Člověka, na kterého se dobrovolník může obrátit. Potřebují někoho, kdo je první pomocí při řešení složitých situací. Slouží také

jako pomyslná spojka mezi organizací, jejím posláním, jeho naplňováním a samotným dobrovolníkem. Koordinátor by měl být schopným manažerem, který umí skupinu číst a sestavit a držet v ní přátelské a podporující klima. Zároveň může fungovat jako motivátor a ten, který skupině dobrovolníků v případě potřeby zajišťuje nový přísun energie.

Nutnost zpětné vazby a konstruktivní kritiky. Pokud se dobrovolníkovi nedostává pochvaly a nevidí že je jeho činnost prospěšná či nedostane pomocnou ruku v případě nezdaru, z organizace odchází zklamáný. Zpětná vazba na jeho činnost a konstruktivně postavená kritika v případě pocitů zklamání, neúspěchu a dalších negativních činitelů jsou pro dobrovolníka velmi cennou podporou. Samozřejmostí jsou také okolnosti poskytování zpětné vazby, ideálně z úst koordinátora nebo člověka, se kterým má dobrovolník dobrý vztah.

Pracovat se supervizí jako s důležitým a účinným nástrojem. Výpovědi respondentů si byly velmi podobné a je pravděpodobné, že i pouhá přítomnost všech respondentů a možnost vzájemného sdílení zkušeností a přinášení vlastních nápadů a pocitů by jim pomohla. Jedná se o důležitou součást vyjasňování nejen okolností své dobrovolnické činnosti, ale i vztahů ve skupině. Dobrovolníci potřebují místo, kde mohou bez obavy z odsouzení sdílet své pocity a případné strachy.

Dbát zřetel na komunikaci, spolupráci, otevřené jednání. Velká část dobrovolníků v organizaci zůstává nejen kvůli klientům, ale především kvůli skupině, která díky dobrovolnické činnosti vznikla. Transparentní jednání s touto skupinou a jejich spolupráce je tedy pro jejich dobré fungování klíčová.

Dobrovolníci by měli znát hranice svého pomáhání. Tento bod bude rozvinut v konceptu zaškolování dobrovolníků, je však ale důležité brát zřetel na to, že práce s dobrovolníkem a jeho případné dozdělení a rozvoj v této oblasti je nezbytnou součástí práce s ním. Je důležité časové ohraničení, vydaná energie a další nastavení mantinelů.

Je vhodné, aby se dobrovolník dále vzdělával. Vzdělání v oblastech prevence syndromu vyhoření je velmi vhodnou formou prevence. Může se jednat o psychohygienu, relaxaci, timemanagement, ujasnění hodnotové orientace, hranic a další. Pokud bude

organizace dobrovolníkovi vzdělávání nabízet, pomůže tak nejen sobě, ale především spokojenosti dobrovolníka.

Případný klient, ke kterému je dobrovolník poslán, by měl vědět, že jedná s dobrovolníkem. Je vhodné, aby klienti, kterým dobrovolníci poskytují nějaké služby, byli od organizace poučeni o dobrovolnosti a možném ukončení vztahu dobrovolník - klient.

Vědomí toho, že je dobrovolník nahraditelný, zastupitelný. V případě, že se dobrovolník z jakéhokoli důvodu nemůže činnosti zúčastnit, potřebuje vědět, že není problémem se omluvit a nepřijít. Nesmí cítit pocit toho, že na něm organizace stojí. Pokud svou činnost ukončí, potřebuje cítit, že projekt nebo činnost neskončí jeho zaviněním. Pokud se dobrovolník rozhodne skončit, musí vědět, že ho v tom organizace podpoří, nikoliv že se ho bude snažit všemi možnými nástroji udržet.

4.6.2 Koncept zaškolování dobrovolníků

Koncept zaškolování dobrovolníků vychází opět z výsledků výzkumu a je sestaven na základě výpovědí respondentů. Jedná se o základní informace, které by měl dobrovolník na začátku svého působení v instituci získat, dále o seznam kompetencí, které by měl dobrovolník mít pro předcházení svého vyhoření. Jako poslední následuje návrh konkrétních organizačních forem zaškolování, které dobrovolníci ve svých výpovědích zmínili.

Oblast poskytování informací

Následuje seznam informací, které by měl dobrovolník získat před samotným nástupem na pozici dobrovolníka v organizaci:

- Poslání organizace, cíle organizace, ke kterým se díky své činnosti snaží směřovat.
- Konkrétní požadavky na dobrovolníka, aby věděl, co se od něj očekává, co by měl naplňovat a co už není v jeho kompetencích.
- Jméno a kontakt na koordinátora/člověka, který se o dobrovolníka stará.
- Časovou náročnost dobrovolnické činnosti (vhodná i informace o maximálním obětovaném času).

- Nabídka možnosti obrátit se na organizaci v případě jakéhokoliv problému.
- Akce a nabídky pořádané pro dobrovolníky v rámci stanoveného plánu organizace na podporu koheze dobrovolnické skupiny.
- Informace o případném setkávání, poradách, supervizích.
- Informace o syndromu vyhoření a tom, jaký způsobem ho na sobě dobrovolník pozná, jak mu může předcházet a jak postupovat v případě, že na sobě začne cítit jeho příznaky.
- Nabídky dalšího vzdělávání.
- Podmínky ukončení spolupráce.

Oblast kompetencí dobrovolníků

Tyto schopnosti a dovednosti dobrovolníků jim mohou být již vlastní, nebo by jim organizace měla pomoci je získat. Kompetence, které by měl dobrovolník naplňovat, jsou dle výsledků výzkumu podobné těmto:

- Schopnost určit si své časové hranice. (Jak velký čas jsem ochotný věnovat dobrovolné činnosti.)
- Schopnost nastavit si vlastní hranice „obětování se“ pro ostatní. (Co vše chci obětovat pro to, abych ostatním pomohl.)
- Schopnost říkat „ne“. (Dokáži říct ne v případě, že činnost překračuje nějaké moje nastavené hranice.)
- Umění relaxace. (Znám a využívám způsob, kterým se dokáži odprostit od často náročné dobrovolnické činnosti a přijít tak na jiné myšlenky.)
- Schopnost spolupráce. (Mám schopnost řešit zdravě a konstruktivně konflikty s dalšími dobrovolníky.)
- Být ochotný se dále vzdělávat. (Vím, že je v dobrovolnické činnosti důležité se dále rozvíjet.)
- Schopnost asertivity. (Umím si stát za svým tak, abych nikomu neublížil.)
- Schopnost sebereflexe¹¹ a sebepoznávání. (Je pro mě důležité vědět, co prožívám.)

¹¹ Pešek (2016, s. 147) popisuje sebereflexi jako uvědomění si toho, „co se v nás děje v oblasti myšlení, představ, emocí a tělesných reakcí při kontaktu a komunikaci. Pomáhá nám uvědomit si spoustu důležitých aspektů naší práce.“

Návrhy využívaných materiálů a organizačních forem v prevenci vyhoření

Guidebook v podobě seznamu úkolů, činností, kompetencí, které organizace pro dobrovolníka připraví a on si je bude v průběhu zaškolování postupně odškrtnávat. Do guidebooku mohou být zahrnuty i položky související s komunikací s ostatními dobrovolníky či koordinátorem, účast na akcích, nebo naopak velmi jednoduché až triviální věci, jako je například seznámení s prostorem organizace a jeho posláním. Může fungovat i na další formy spolupráce, ne pouze při zaškolování, ale např. i u přípravy akce apod.

Workshop¹² pro celou skupinu dobrovolníků. Může se jednat o případové studie, řešení společného problému, který se může vyskytovat v práci s klienty, vymýšlení nových aktivit pro organizaci a podobně. Workshop může být i na vzdělávací téma provedený osobou, která není součástí organizace. Jedná se o velmi interaktivní formu vzdělávání, a tudíž může sloužit i k budování dobrých vztahů ve skupině.

Přednáška na jakémkoliv vzdělávací téma, které se zúčastní jak dobrovolníci, tak jejich koordinátor, popřípadě i zaměstnanci organizace. Téma by mělo vycházet z potřeb kolektivu i jednotlivců. Např. respondenti uváděli vhodnost přednášek právě na téma syndromu vyhoření, nebo práci na mezilidských vztazích ve spolupracující skupině.

Akce pro dobrovolníky spíše neformálního charakteru, která pomůže tvorbě spolupracujícího kolektivu, je také od dobrovolníků velmi žádaná. Pomáhá dobré atmosféře, spolupráci, vzájemnému respektu a porozumění a také funguje jako motivační prvek. Může se jednat o několikahodinovou společnou účast na nějaké z dostupných komerčních problemsolvingových¹³ her či jiné společné zábavě. Nebo o jednodenní i vícedenní pobyt mimo organizaci s předem připraveným programem od organizace.

V rámci projektu Rozvoj dobrovolnictví v ČR vznikla „Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR“ od L. Hrušky (2008). Definiuje nejen roli koordinátora, ale mluví i o supervizi, výběru dobrovolníků, jejich odměňování a dalších nezbytných činnostech při práci s dobrovolníky. Spolu s Tošnerem a Sozanskou (2006) patří mezi nejhodnější studie, které byly v rámci diplomové práce nalezeny a jsou využitelné pro prevenci vyhoření. Pro instituce využívající dobrovolníky je vhodné je zařadit do svého plánu nejen prevence vyhoření, ale i celé spolupráce s nimi.

¹² Workshop je „*dílna, interaktivní děj, v rámci něhož se jednotlivci, týmy i celá skupina sdružují k vyřešení předem daného cíle.*“ (Medlíková, 2010, s. 48)

¹³ Z anglického „problem“ neboli problém a „solving“ neboli řešení. Jedná se o proces hledání řešení složitých problémů. Například se jedná o únikové hry a podobné.

Závěr

Diplomová práce operovala se stanovenou domněnkou, že respondenti, kteří se cítí být vyhořelými, se nesetkali s prevencí vyhoření ze strany neziskových organizací. Tato domněnka nebyla vyvrácena ani potvrzena. Dva z respondentů se s prevencí syndromu vyhoření setkali, prevence však nezabránila jejich pocitu vyhoření. Organizace, které pro účely diplomové práce poskytly informace o svých postupech týkajících se prevence syndromu vyhoření, se nezabývaly prevencí jako takovou, ale spíše se věnovaly hodnocení a zpětné vazbě.

Diplomová práce přináší pohled na dobrovolníka jako na nedílnou součást neziskových organizací, který je ohrožen syndromem vyhoření. Hovoří o něm jako o člověku s velkými cíli a s velkou dávkou altruismu. Dále se zabývá syndromem vyhoření jako takovým, popisuje jeho průběh, rizika a jeho psychické i fyzické příznaky. Další částí jsou formy prevence syndromu vyhoření a v praktické části je pomocí výzkumného šetření založeného na metodě epizodického rozhovoru přiblíženo vyhoření v dobrovolnictví, doplněné o doporučení pro praxi neziskových organizací.

Cílem práce bylo zjistit, jak vyhoření u dobrovolníků probíhá a jakým způsobem by měla probíhat jeho prevence. Domnívám se, že cíl práce byl naplněn. Bylo zjištěno, že syndrom vyhoření u dobrovolníků probíhá stejným způsobem jako klasická forma syndromu vyhoření u pomáhajících profesí. Respondenti naplňují průběh všech fází syndromu vyhoření včetně možných odchylek a přeskočení některých z fází. Návrh prevence syndromu vyhoření byl vytvořen na základě rozhovorů s respondenty.

Problémy, se kterými jsem se během psaní práce a realizování výzkumu setkala, byly převážně na straně nedostatečného pokrytí tématu. Teorie má nedostatky jak v pokrytí syndromu vyhoření u dobrovolníků, tak i v prevenci vyhoření u dobrovolníků, ke které nebyla nalezena literatura žádná.

Pokud by mělo být s tématem pracováno dále, dalo by se zaměřit na otázky týkající se pocitu tlaku a neschopnosti odejít z dobrovolnického vztahu dobrovolník - organizace, či neodbornosti dobrovolníků, kteří se často dostávají na pozice, které jsou výhradně určeny pro jedince s určitým stupněm vzdělání. Téma prevence syndromu vyhoření a spolupráce organizací a dobrovolníků rozhodně není vyčerpané a nabízí velký prostor pro další výzkumy a tvorbu literatury.

Přínosem diplomové práce pro praxi by mohly být náměty pro samotné organizace, které směřují ke zlepšení fungování systému prevence syndromu vyhoření,

nebo jeho samotného zahájení. Koncept zaškolení dobrovolníků přináší organizacím rozpracovaný návrh toho, jaké kompetence by jejich dobrovolníci měli naplňovat, což může ulehčovat jejich výběr. Navržené organizační formy jsou základem, který se dá dále rozvíjet a doplňovat o další formy a náplně vzdělávacích akcí, a obsah poskytovaných informací je radou pro to, na které informace je dobré nezapomenout a co dobrovolníky zajímá. Energie a nadšení dobrovolníků často přináší velké výsledky, a proto je třeba pracovat na prevenci vyhoření a na tom, aby ji jednotlivé organizace vnímaly jako nedílnou součást spolupráce s dobrovolníky.

Pro dobrovolníky může být práce jistým návodem k tomu, jakým způsobem na sobě a svém vztahu k dobrovolné činnosti pracovat, čemu se věnovat a na co si dát pozor. Zároveň pro dobrovolníky práce přináší myšlenku toho, že ve svých pocitech nejsou sami, že s jistou formou vyhoření zápasí ne jeden dobrovolník, a skrze vyjádření respondentů tak může dojít k vlastním závěrům a postupům ve své obtížné situaci.

Použitá literatura a další zdroje

1. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ATKINSON, Marilyn, CHOIS, Rae T. *Koučink - věda i umění*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.
3. BAŠTECKÁ, Bohumila, GOLDMANN, Petr. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4.
4. BIERHOFF, Hans Werner. *Prosocial behaviour*. New York: Psychology Press, 2002. ISSN 1368-4574.
5. BRICHČÍN, S. *Balintovské skupiny – pomoc pomáhajícím*. Psychologie dnes, roč. 5, č. 7, 1999. str. 24–27. ISSN 1211-5886.
6. ČERMÁKOVÁ, Kristýna, JOHNOVÁ, Milena. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. ISBN 80-86552-45-4.
7. FREUDENBERGER, Theobald. *Aus Reformation und Gegenreformation: Festschrift f. Theobald Freudenberger*. Würzburg: Bischöfl. Ordinariatsarchiv, 1974. Würzburger Diözesangeschichtsblätter, 35/36. Bd.
8. FRIEDMAN, Meyer a Ray H. ROSENMAN. *Type A behavior and your heart*. [1st ed.]. New York: Knopf, 1974. ISBN 0394480112.
9. FRIČ, Pavol a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (Výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. 1.vyd, Praha: Agnes a NROS, 2001. 115 s. ISBN 80-902633-7-2
10. FRIČ, Pavol, POSPÍŠILOVÁ, Tereza. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.
11. GABURA, Ján, PRUŽINSKÁ, Jana. *Poradenský proces*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. Série učebnic navržená ediční radou kateder sociální práce. ISBN 80-85850-10-9.
12. GREGOR, Ota. *Žít se stresem, to je kumšt*. 2., rozš. vyd. Praha: Galén, 2002. Makropulos. ISBN 80-7262-053-3.

13. GROSAMOVÁ, Naděžda. *Stanu se lepším a ještě lepším...* Psychologie dnes, roč. 13., č. 2, 2007. str. 6-9. ISSN 1211-5886.
14. HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Fenomén stáří*. 2.vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. ISBN 978-80-87109-19-9
15. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
16. HENNIG, Claudius, KELLER, Gustav. *Antistresový program pro učitele: projevy, příčiny a způsoby překonání stresu z povolání*. Praha: Portál, 1996. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-093-6.
17. HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyd. 2. V Praze: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-552-2.
18. HONZÁK, Radkin, CIBULKA, Aleš, PILÁTOVÁ, Agáta. *Vyhořet může každý: příběhy a úvahy o syndromu postihujícím lidi (nejen) současných generací*. V Praze: Vyšehrad, 2019. Destigma. ISBN 978-80-7601-180-9.
19. HRUŠKA, L.; HRUŠKOVÁ, A.; TOŠNER, J.; PILÁT, M. a kol. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR*. Ostrava: ACCENDO. 2018.
20. HRUŠKA, L.; HRUŠKOVÁ, A.; TOŠNER, J.; FOLDYNOVÁ, I.; PILÁT, M. a kol. *Návrh „Koncepte rozvoje dobrovolnictví v ČR“*. Ostrava: ACCENDO. 2018
21. IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-02-3.
22. KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
23. KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření – funkční duševní porucha*. 1. vydání. Praha: Státní zdravotní ústav, 1998. ISBN 80-7071-099-3
24. KOHOUTEK, R. *Patopsychologie a psychopatologie pro pedagogy*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4434-0.
25. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.
26. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.

27. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.
28. LOVAŠ, Ladislav. *Sociálna psychológia násilia*. In. VÝROST, Josef a SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie II*. 2001. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0042-5
29. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3236-7
30. MICHALÍK, David, SKŘEHOT, Petr. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-23-4.
31. MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena: vysokoškolská učebnice pro studenty filozofických fakult oboru psychologie*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986.
32. NOVÁK, Tomáš. *Sama sobě psychologem*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-505-X.
33. NOVOTNÝ, Jiří, LUKEŠ, Martin. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
34. PAYTON, R. L., MOODY, M. L. *Understanding Philanthropy. Its Meaning and Mission*. Bloomington: Indiana University Press, 1988.
35. PELCÁK, Stanislav. *Stres a syndrom vyhoření*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.
36. PEŠEK, Roman, PRAŠKO, Ján. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.
37. POTTER, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3.
38. POTTS, Conrad, POTTS, Suzanne. *Asertivita: umění být silný v každé situaci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5197-9.
39. PRIEB, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najdete cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.
40. PŮLPÁNOVÁ, Ivana, MLČÁK, Zdeněk. *Vybrané aspekty motivace k dobrovolnictví*. In: SMUTEK, Martin., SEIBEL, Fridrich. W., TRUHLÁŘOVÁ,

- Zuzana., eds. Rizika sociální práce. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. s. 272-278, ISBN 978-80-7435-086-3
41. RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.
42. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. *Toward an understanding of the international nonprofit sector: the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Nonprofit Management & Leadership, vol. 2, no. 3, 1992. pp 311-324.
43. SRBOVÁ, Kateřina. *Učíme se uvolnit a obnovit své síly: tematický okruh osobnostní a sociální výchovy Psychohygienu : lekce 4.2*. Praha: Projekt Odyssea, 2007. ISBN 978-80-87145-10-4.
44. STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
45. SVOBODOVÁ, Eva. *Prosociální činnosti v předškolním vzdělávání*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87553-64-0
46. ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.
47. ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Jak řeší krizi moderní žena*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1202-4.
48. ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
49. ŠVARŤÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
50. TOŠNER, Jiří, SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
51. TRAJANOVÁ, Biljana. *Motivace k práci v neziskové organizaci Junák*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
52. UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.
53. VAŠINA, Lubomír, STRNADOVÁ, Věra. *Psychologie osobnosti I*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-491-0.
54. ZÁŠKODNÁ, Helena, MOJŽÍŠOVÁ, Adéla. *Psychologické aspekty dobrovolnictví v kontextu sociální práce*. Sociální práce, sociální práca – Dobrovolnictví a sociální práce. 2011. roč. 11, č.4, s.62-68. ISSN 1213-6204.

Internetové zdroje

55. AGNES – vzdělávací organizace. [online] AGNES, 2005. [cit. 2019-12-30]
Dostupné z: <http://www.agnes.cz/index.php>
56. ČSÚ. *Hodnota dobrovolnické práce vzrostla*. [online] Český statistický úřad, 2018. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla?fbclid=IwAR12RtivHX4XWqjk98OoNdTTF1JD9BYpQSReBrzdBrTNTxJSi2yu5AeVwC8>
57. HUSTINX, L., LAMMERTYN, F. *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A social modernization perspective*. SpringerLink. [online] Springer Nature Switzerland, 2003. [cit. 2020-02-28] Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023948027200>
58. HONZÁK, Radkin. *Když lidé chtějí pomáhat až příliš aneb Syndrom vyhoření*. [online] Aktuálně.cz, 2009. [cit. 2020-02-28] Dostupné z: <http://blog.aktualne.cz/blogy/radkin-honzak.php?itemid=7063>
59. KEBZA, Vladimír. ŠOLCOVÁ, Iva. *Sociální opora jako významný protektivní faktor*. [online] *Československá psychologie*, roč. 43, r. 1999, č. 1. [cit. 2019-02-14] Dostupné z: <http://cspych.psu.cas.cz/archiv.php?from=145&to=153&what=1/1999>
60. *Materiál ke školení dobrovolníků*. Hestia [online]. Frýdek-Místek Dobrovolnické centrum ADRA, 2007. [cit. 2020-02-01] Dostupné z <http://www.hest.cz/cz/pro-organizace/metodiky-ke-stazeni>
61. NEZISKOVKY. *Typy neziskových organizací. Fakta o NNO*. [online] Neziskovky, 2015. [cit. 2020-02-20] Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

Seznam příloh

Příloha A – Ukázka rozhovoru

Ukázka rozhovoru

Jak u sebe vnímáš vyhoření? (vývoj, fyzické a psychické projevy, pocity)

Samotné to vyhoření jsem pociťovala že prostě takový úplně nechut', nechtěla jsem tu věc dělat. Bylo zajímavé že se to týká jenom jakoby části aktivity. Já jsem je měla jvyhoření jako ne že bych třeba u toho skautu nechtělo jako být. Ale nechtěla jsem dělat jednu věc, a to bylo hospodaření. A já jsem k tomu měla takový odpor, že už jenom když jsem si řekla, že to ten den dodělám, dotáhnout to, udělám zase něco tak nebylo, nešlo to. Bylo mi z toho i fyzicky špatně, radši jsem si zalezla, pustila jsem si film, nebo jsem si šla lehnout a spát. Byla jsem taková úplně jako vyřízená už jenom z toho pocitu že bych to měla jít jako dělat.

Předcházeli tomu věci tak spíš ani ne v tom skautingu, ale spíš v osobním životě. Já jsem to spíš měla tak, že se mi to spojilo s problémy v práci. Kde jsem dělala taky hospodaření, takže jsem ho měla všude. Všude bylo hospodaření, všude bylo účetnictví. A všude to bylo na prd. A já od toho chtěla prostě utéct. Protože když se o tom na skautu mluvilo, tak se mi to spojovalo. S tím, že po mě chtěl ve skautu pořád někdo nějaké problémové věci a případy. A už to bylo moc. Ono i když to hospodaření v tom skautu bylo jednodušší a vlastně mě to bavilo dřív, tak jako v tuhle chvíli už jsem to dělat fakt nechtěla. Protože to pořád byly čísla a účty a sezení nad účtenkama. Nevím no. Občas už když jsem přijížděla domů, tak mi bylo na zvracení.

Bylo mi blbě, na zvracení, slabo mi bylo, nemohla jsem spát, dlouho mi trvalo, než jsem usnula a pak jsem se zase brzo budila. Nemohla jsem usínat v tichu, musela jsem si zapnout nějaký film, nebo nějakou hudbu, nebo něco, protože když bylo ticho tak se mi to honilo v hlavě všechno to, co ještě dělat támhle a támhle a v tu chvíli jsem nemohla usnout. Nemohla jsem vlastně dělat cokoliv co by vyžadovalo soustředění na nějakou jinou činnost. Pořád mi všechno odvádělo myšlenky a dělalo to problémy. Trpěl v tom i sexuální život, protože v tu chvíli bych se měla uvolnit, měla bych být v klidu, ale to nešlo. No a opravdu jsem měla pocit třeba jako na brečení, když jsem jela domů. A bylo to v obojím, pak jsem ty pocity už měla stejný na obou místech. A když někdo napsal, ať mu pošlu prachy a všechno se to hromadilo. A furt jsem byla v tom jednom místě doma, kde jsem to všechno měla, ale fyzicky z toho nešlo utéct. Maximálně jsem ráda odjížděla na ty víkendovky, protože tam to nešlo dělat. Nebo když jsme jeli na dovču, nebo když

Příloha A

jsme na tábor, i když jako třeba tam mě práce dohnala, ale jako stejně jsem nebyla neustále na příjmu. Takže to bylo trochu uvolňující.

Jak si v tom stála organizace? (pomoc, příprava na možnost vyhoření)

Skaut jako takovej si myslím, že mi s tím pomohl. Díky tomu jsem se z toho úplně nezhroutila. Protože jsem tam měla i ty jiné aktivity, že jsem mohla k těm dětem, že jsem mohla vypnout, a nebyly to jenom moje děti. Protože když jsem měla svoje děti, tak to byly další povinnosti. To nebylo takové to uvolnění, jako že bych z toho jako vypla. Ale když se mohla právě jet na tu výpravu, nebo se mohla jít na tu schůzku. Manžel mi pak říkal, že jsem neměla vůbec čas potom na jiné věci, ale mně to pomáhá, i na tu hodinu a půl. Byla jsem v klubovně, nikdo po mě nic nechtěl, mohla jsem dělat to co jsem chtěla já a na druhou jsem od toho i jako utekla, protože hodinu a půl se musím věnovat dětem a nemůžu prostě dělat tohleto. A bylo to i omluvitelný žejo. Protože na tom středisku to trochu i chápali, že když chodíš na schůzky, tak nemáš čas na jiné věci.

Pak jsme trochu později začali i dělat takovou skupinu starších a to mi taky pomohlo. Já jsem v tom cítila, jak jsme se spolu začali jezdit na hory, že je to prostě oblast, kde jako se uvolním, kde prostě si pokecáme, řešíme jiné věci, je to takový jako přátelský uvolněný prostředí. A vlastně i kdybych tam řekla, že prostě to nezvládám a neumím to, a že je toho prostě na mě moc, tak mě za to nikdo neodsoudí. A i když třeba někdo věděl, že to prostě nezvládám, že to je průser, tak stejně mě neseřval, nepotopil. Spíš naopak, byl jako poměrně dost vstřícněj, chodil za mnou, jestli nechci pomoci, jestli prostě nemůže udělat tohle a tamto a tak. Na spoustu věcí napsal: „Já to udělám“ a pak začal nějaký věci dělat i on sám, protože já jsem to prostě nezvládla. A tím postupně, i spojený s tou starší skupinou, tak mi to hodně psychicky pomohlo. Že jsem prostě mohla jako být s ostatními. Myslím, že kdybych se doma zavřela, tak bych byla teď hodně v prčicích. Možná bych byla někde zavřená úplně sama.

To byla hodně složitá situace v tom, že tam byl i profesní a osobní život. Možná by mi tu chvíli pomohlo se týče toho skautského hospodaření, kdybych nebyla jediná, kdo to má na starosti. Takže se teď snažím, aby ti další na to nebyli sami. Protože vím že je to náročné a že je toho hodně.

A nevím, možná bychom si měli navzájem sebe víc všímat. Jako těch věcí, které děláme. Teďka se dá nějaká činnost někomu a má ji prostě na starosti. Nikdo další se už o to nestará a spoléhá na něj. Jakože prostě hned by to chtělo vnímat, co ty lidi všechno mají na starosti. Nemají jenom to, mají i osobní život, mají i pracovní život a někteří začnou

Příloha A

zakládat rodiny a s nimi to jako někdy jde líp a někdy hůř. A prostě aby třeba každý měl sparing partnera a teda tomu jako mohl říct: „Hele já teď tohle nestíhám“. A ti dva by byli na stejné úrovni. A my ostatní budeme moct pomoci. Třeba já jsem nikoho takovýho u toho neměla. Protože jako když se někdo nabízel, že mi pomůže, tak ale než já bych mu to všechno vysvětlila. Prostě by to stejně nepomohlo. Musel by to umět, to by bylo na měsíce. Někdo prostě to nedává po té administrativní stránce, tak aby prostě mohl říct: „Já to nedávám“ a někdo by mu s tím pomohl. Každá ta věc ve skautu je trošku atypická a složitá.

V podstatě jsem to řešila jenom s manželem. Nikdo jiný o tom ze střediska nevěděl. Nevím, jestli by to pomohlo. Možná nějaký společný rozhovor se všemi vedoucími, kdy by se jim řeklo, jak na to jsem. Ale zase vím, že ne všichni tomu rozumíme. Nevím, jestli u toho hospodaření si to dokážou lidi představit. Asi by mi pomohlo to, že to s někým sdílím, že to ostatní vědí. Ale bylo by to složitější. Ale největší úleva přišla, když jsem zjistila, že je vážně někdo, kdo to po mě převezme a já budu moct dělat něco jiného. Bylo to pro mě definitivní, super, mám určité datum do kdy to musím udělat. A vím, že je to to poslední, co musím udělat. Už to na mě nevisí. Klidně tomu člověku pomůžu, ale už to na mě nestojí. Taky je to možná o tom, že tady v Junáku spousta lidí dělá jednu činnost dlouho a ten člověk se tak vyšťaví úplně na dno. Místo toho, aby se prostřídali včas, jednou za čas se ho někdo zeptal, zda to chce dělat dál, tak ne. Pořád jede. A kdyžtak se prostě někdo najme. Jo, já jsem nemusela kandidovat znova, ale kdybych nekandidovala, tak co. Nikdo jiný není. A to je se vším, i s vedoucími oddílů.

Myslím že to mělo vliv na moje další fugování. Některé věci jsem dělala až zbytečně moc perfekcionista, nabrala jsem si spoustu jiných věcí, abych tohle nemusela dělat, ale naopak některé věci jsem až moc vychladila a vykašlala jsem se na ně.

Byla jsem bezradná, byla jsem v kolotoči. Byla jsem ze sebe zklamaná, že to nezvládám, že to odkládám a věděla jsem, že je to potřeba. Někteří na mě tlačili, kdy to bude, že je to potřeba a tak. Já jsem věděla že je to potřeba, ale byla jsem rozpačitá, zklamaná. Do té doby jsem byla člověk, který měl vše v pořádku, včas, neodkládala jsem věci. Byla jsem ze sebe fakt špatná. To nejhorší trvalo asi rok a půl, skoro dva. Tak nějak. Někdy to bylo lepší, někdy to bylo horší. Ale furt se to točilo.

Jak by mohl vypadat ideální stav předcházení vyhoření?

Já si myslím, že je opravdu důležité sdílení. Aby lidé byli schopní říkat ostatním, že něco nestíhají. Vidím to i v práci. Lidí se bojí říct, že něco nezvládají. Na druhou stranu se

Příloha A

musíme naučit brát to trochu vážně. A ne tak, že si myslíme že to člověk to říká, ale bude ještě stále v pořádku. Taky by pomohlo nějaké společné řešení věcí. Aby ten člověk byl trochu donucený sdílet jak mu je, co dělá a aby to ostatní slyšeli. Nějak osobně. On si stále říká že to zvládne, že to ještě jde, ale pak už přestane. A nezachytí se to včas. Ostatní mu nedají tu zpětnou vazbu, že vidí že je toho hodně. Protože sám si to červené světýlko rozsvítíš pozdě, potřebuješ trochu nakopnout a pomoci od ostatních. Dříve než zjistíš, že jsi už v háji. Dolů mě tlačily i termíny. Já jsem věděla že to musí bejt, ale že to nezvládnu.