



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

WORKSHOP ZAMĚŘENÝ NA SYSTÉM SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Podpora pečujících osob, syndrom vyhoření u poskytovatele a pečujících osob

Otrokovice
10. září 2009

Mgr. Barbara Ernest



Obsah workshopu

- Syndrom vyhoření – základní informace
- Důsledky syndromu vyhoření
- Stresory v pomáhajících profesích
- Možnosti prevence z pohledu poskytovatele/pomáhajícího profesionála
- Stěžejní nástroje podpory pomáhajících profesionálů (mentoring, kolegiální podpora, supervize)

Syndrom vyhoření – co to je

*Jedná se o subjektivně prožívaný stav fyzického, citového (emocionálního) a duševního vyčerpání, který se objevuje u lidí, kteří **pracují s jinými lidmi** a kterých práce je **závislá na mezilidské komunikaci**.*



Jak se syndrom vyhoření projevuje



1. Psychické příznaky – kognitivní rovina

- ✓ Ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti
- ✓ Nechuť a lhostejnost k práci
- ✓ Negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu
- ✓ Únik do fantazie
- ✓ Potíže se soustředěním, zapomínáním
- ✓ Výrazný pokles až ztráta motivace

Psychické příznaky – emoční rovina

- ✓ Sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost
- ✓ Pocit nedostatku uznání
- ✓ Duševní vyčerpání, zejména vyčerpání emocionální
- ✓ Psychická labilita, depresivní ladění

2. Fyzické příznaky

- ✓ Poruchy spánku, chuti k jídlu
- ✓ Náchylnost k nemocím
- ✓ Vegetativní obtíže (změny srdeční frekvence, bolesti u srdce, zažívací obtíže, dýchací obtíže a poruchy – nemožnost se dostatečně nadechnout)
- ✓ Rychlá unavitelnost, celkové tělesné vyčerpání, svalové napětí, vysoký krevní tlak, snížená imunita



3. Příznaky na sociální úrovni

- ✓ Ubývání angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům
- ✓ Zjevná nechuť k vykonávanému oboru a všemu, co s ním souvisí
- ✓ Celkový útlum schopnosti vytvářet a udržovat mezilidské vztahy, nezájem o hodnocení ze strany jiných osob
- ✓ Omezení kontaktu s klienty a jejich příbuznými
- ✓ Omezení kontaktů s kolegy i v soukromí
- ✓ Přibývání konfliktů v oblasti soukromí



Vývoj syndromu vyhoření v čase

- 1. Nadšení, nereálné očekávání a idealismus** - fáze prvotního nadšení a zaujetí pro věc
- 2. Stagnace** - „srážka s realitou“, nenaplněná očekávání, postupná rezignace, signály psych. A fyzického vyčerpání
- 3. Frustrace** - dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením, pochybnosti o smyslu práce, první výraznější fyz. a psych. potíže, problémy ve vztazích atp.
- 4. Apatie, totální vyčerpání** - lhostejnost, negativismus, ztráta úcty k lidem či jiným hodnotám, necitlivé chování, cynismus, ztráta respektu a to nejen k ostatním, ale i k sobě
- 5. Rozvinutý syndrom vyhoření**

Varovné signály



Zvýšený výskyt výroků jako:

- x Nemá cenu se o nic snažit, stejně...*
- x Připadám si jako vyždímaný hadr...*
- x Jsem na dně, nevím, jak dál...*
- x Je to beznadějný případ...*
- x Určitě mi to dělá naschvál...*
- x Všechno je špatně...*
- x Jsem neschopný...*
- x To se může stát jenom mně...*



Důsledky syndromu vyhoření pro pomáhajícího profesionála

Celkové narušení kvality života a životní pohody (well-being):

- narušení vztahů (pracovních i osobních)
- ztráta smyslu práce i života
- zvýšení nemocnosti



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

Důsledky syndromu vyhoření pro blízké pomáhajícího profesionála

Zhoršené sociální fungování a zastávání rolí:

- přibývání konfliktů
- nezájem o blízké (snížení empatie apod.)
- ztráta angažovanosti na rodinném životě
- izolování se, omezení kontaktu s přáteli
apod.

Důsledky syndromu vyhoření pro poskytovatele služeb

Závažné ekonomické důsledky, negativní dopad na efektivitu práce a plnění poslání:

- zvýšená nemocnost a časté absence → problémy s organizací práce, riziko přetěžování ostatního personálu apod.
- zvýšená fluktuace → komplikace spojené se zaučováním nového personálu
- snížená efektivita práce
- nenaplňování poslání služby

Důsledky syndromu vyhoření pro klienty

Nedostávají kvalitní a profesionální službu, na kterou mají nárok:

- Dehumanizovaný postoj ke klientům může vést k iatrogennímu poškození – projevy dehumanizace (Maslachová):
 1. **Sémantické odosobnění:** klient se stává „případem“, určitou diagnózou apod.
 2. **Intelektualismus:** o klientovi se mluví vysoce racionálně, bez emocí, odlidštěně
 3. **Izolace:** pracovník odlišuje profesionální přístup ke klientům od jiných lidských vztahů

...Závažnost problému deklaruje i fakt, že syndrom vyhoření je zařazen do Mezinárodní klasifikace nemocí (diagnostický kód: Z 73.0 Vyhasnutí)

(kapitola XXI – Faktory ovlivňující zdravotní stav a kontakt se zdravotnickými službami, Z 73: Problémy spojené s obtížemi při vedení života)

No pane Nováku, s tak
jasným projevem
syndromu
vyhoření jsem se za
dobu
své praxe ještě neseťkal.



Stresory v pomáhajících profesích

- 1. Stresory související se společenským klimatem** (malá prestiž profese ve společnosti, mezery v legislativě...)
- 2. Stresory týkající s fyzickým prostředím** (hlučnost, osvětlení, příliš mnoho lidí na malém prostoru, vybavení...)

3. Stresory související s charakterem práce:

- ✓ práce s lidmi, „chození s vlastní kůží na trh“
- ✓ neustálé balancování *pomoc versus kontrola (moc versus pomoc)*
- ✓ množství požadavek z různých stran, které si mohou vzájemně odporovat (zvýšené riziko konfliktu rolí)
- ✓ kontakt s emocionálně vypjatými situacemi a konfrontace s existenciálními otázkami (nemoc, umírání, utrpení...)
- ✓ práce na směny
- ✓ množství práce je těžce kvantifikovatelné
- ✓ zvýšený podíl administrativně-organizační práce
- ✓ úspěchy jsou těžce postižitelné
- ✓ malá zpětná vazba o účinnosti vlastního snažení
- ✓ velké nároky na vzdělávání a profesní růst



4. Stresory související s organizačním profilem a kulturou:

- ✓ extrémní míra *svobody* versus extrémní míra *kontroly*
- ✓ nesmyslnost požadavků daných pravidly, nadměrné požadavky
- ✓ problémy s autoritou, nejasné kompetence – *tříštění* versus *centralizace*
- ✓ nadměrná míra odpovědnosti a zároveň malé pravomoci
- ✓ nedostatky v komunikaci (nejasná komunikace, nedostatek zpětné vazby, konflikty na pracovišti apod.)
- ✓ nedostatek podpory ze strany vedení (malá podpora vzdělávání, malý důraz na supervizi, nedostatek ocenění apod.)
- ✓ časté změny, *nestabilita* versus *rigidita*
- ✓ styl řízení (autokratický/liberální...)



5. Stresory související s osobností pomáhajícího profesionála (rizikové faktory):

- ✓ Vysoké nároky na sebe a nerealistická očekávání → častý pocit frustrace z jejich nenaplnění
- ✓ Osobnostní nastavení typu A
- ✓ Sklon k workoholismu
- ✓ Nízké či nestabilní sebepojetí a sebehodnocení, malá autonomie
- ✓ Syndrom hopelessness/helplessness



Jak předcházet syndromu vyhoření?

Winnicott: koncept „dost dobré matky“ (good-enough mother) → obdobně: stačí, pokud budeme „dost dobří pomáhající profesionálové“

Možnosti prevence – poskytovatel

„V naprosté většině případů pracovníci neopouštějí organizaci. Opouštějí své nadřízené.“ (C. Woodward)

- ✓ **Mít péči o zaměstnance jako svou strategickou prioritu.**
- ✓ **Hranice mít nastaveny systémově** (přístup k přesčasům, nadstandardním službám organizace, mít dostatek personálu, nekumulovat služby atd.)
- ✓ **Podporovat otevřenou komunikaci na pracovišti a vytvářet sociálně citlivé prostředí** (průběžně vytvářet prostor pro reciproční zpětnou vazbu, informovat o tom, co se děje, o cílech apod.) – nástroje: hodnoticích rozhovory, porady, newsletter apod.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

- ✓ **Jasně vymezit kompetence** pracovníka, náplň práce, pojmenovat kritéria pro kariérový postup
- ✓ **Zplnomocňovat pracovníky** (filozofie „empowermentu“ a uplatňování koučovacího přístupu při vedení zaměstnanců), zvýšit jejich podíl na řízení, ponechat prostor iniciativě
- ✓ **Zamezit vzniku rutiny** (střídat pracovní úkoly v jednom týmu, stanovovat nové cíle apod.)
- ✓ **Průběžně mapovat zátěž a její potenciální zdroje** (např. dotazníky spokojenosti zaměstnanců na pravidelné báze apod.)
- ✓ **Podporovat profesionální růst** pracovníků (adaptační zácvik nových pracovníků, mentoring, další vzdělávání apod.)

- ✓ **Chápat supervizi jako klíčový nástroj podpory** (nikoliv jako benefit) – vytvářet zaměstnancům podmínky pro aktivní využívání supervize (týmové, individuální...) a maximální profit z ní
- ✓ **Podporovat týmovost a kolegiální podporu**
- ✓ **Systemově využívat podpůrné metody pro ventilaci emocí** (např. psychologický debriefing apod.)
- ✓ **Oceňovat pracovníky**, při jejich motivaci brát v potaz jejich individuální motivační strukturou
- ✓ **Jít příkladem** (v přístupu k vlastnímu vzdělávání, v otevřené komunikaci, při vymezování vlastních hranic apod.)

Možnosti prevence – pomáhající profesionál

- ✓ **Uplatňovat svůj nárok znát své pravomoci**, náplň práce, dožadovat se jasného zadání pracovních úkolů, být proaktivní v získávání zpětné vazby atd.
- ✓ **Znát své individuální hranice a dokázat si je ohlídat**
- ✓ **Být otevřený zpětné vazbě od druhých** (brát jí jako cenný zdroj inspirace pro svůj další rozvoj)
- ✓ **Chránit si čas na svůj osobní život**, pracovat tam, kde pracujeme.
- ✓ **Vědět, jaké zdroje (vnitřní, interpersonální...) mám k dispozici**, o co (koho) se můžu v stresových situacích opřít. Umět tyto zdroje včas a adekvátně mobilizovat.

- ✓ **K problémům přistupovat aktivně, nenechat je „vyhnívat“** – orientovat se víc na řešení než na problém
- ✓ **Věnovat pozornost svému tělu**, pečovat o něj, využívat jej jako zdroj pro zvládání emočně náročných situací.
- ✓ **Pečovat o „čisté vztahy“ na pracovišti** (založené na triádě: zájem-respekt-řešení), být ochoten pomoci a podpořit kolegy – vrátí se mi to v podobě podpory, když ji budu sám potřebovat (kolegiální podpora).
- ✓ **Stanovovat si realistické cíle** a aktivně vyhledávat příležitosti pro další růst

- ✓ **Udělat si z pracovního prostoru „své místo“.**
- ✓ **Průběžně se vzdělávat** – nejen v odborných znalostech, ale také v soft-skills, které nás můžou podpořit při výkonu práce (zvládání stresu, time-management, asertivní komunikace, vedení lidí apod.)
- ✓ **Cíleně plánovat** a vyhýbat se prokrastinaci.
- ✓ **Pečovat o svou sociální síť’.**
- ✓ **Být celou pozorností při tom, co děláme.**
- ✓ **Doplňovat energii:** sytit se zážitky, informacemi, vztahy, odpočinkem, hudbou...čímkoliv, co nás těší a naplňuje. Dopřát si dostatečně dlouhou, nedělenou dovolenou a pravidelně odpočívat.

Specifické nástroje podpory pomáhajícího profesionála

Tři prameny učení (Úlehla, 2005):

1. učitel (mentor)
2. kolega
3. supervizor

Mentoring



Co to je:

- individualizována a na principu dobrovolnosti založená forma podpory jednoho pracovníka (menteeho) druhým (mentorem)
- mentorem je proškolený zaměstnanec disponující profesními zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi apod., ve kterých se chce mentee na základě své dobrovolné volby rozvíjet
- učení se děje prostřednictvím intenzivního a jasně vymezeného vztahu mentor-mentee
- přináší prokazatelné výsledky jak pro menteeho, tak pro mentora a organizaci jako celek



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

Kolegiální podpora (peer counselling)

Co to je (Tošner, Tošnerová, 2005):

- forma podpory a učení, která není řízena „zvnějšku“
- v roli toho, kdo poskytuje poradenství může být kolega-odborník/skupina odborníků ale i laik, který má zkušenosti s obdobnou situací – klíčová otázka zní: „Co ti pomohlo tuto situaci zvládnout, jak si jí řešil?“

Může mít podobu:

1. Neformální
2. Formální → intervize



Supervize



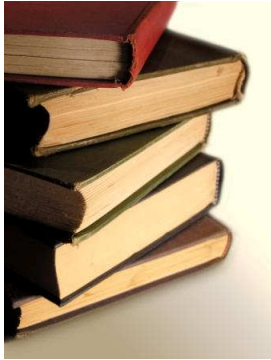
Co to je supervize (Matoušek, 2007):

- zaměřuje se na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaného v bezpečném a tvořivém kontaktu se supervizorem
- důraz je kladen na aktivaci vlastního potenciálu supervidovaného, rozvoj sebereflexe ve vztahu k různým aspektům vlastní práce (*Jaká je moje motivace k pomáhání? Jak chápu svou profesionální roli a jak roli klienta? Jaké vztahy s klienty vytvářím? Které situace z profesního života jsou pro mě obzvlášť náročné? Čím to je a co můžu dělat, aby to bylo jinak? Kde jsou moje hranice?*)

x Co není supervize: nástroj kontroly

Závěrem...

- *Co je pro Vás nejvíce naplňující ve Vaší práci?*
- *Jak by Váš život bez této práce vypadal? Co by Vám v něm chybělo?*
- *Dokážete si vybavit dobu, kdy jste se rozhodovali pro svou profesi? Co Vás v té době na ní fascinovalo?*
- *Co se můžete ve své práci ještě naučit, co je pro Vás výzvou?*



Kde se můžete dočíst víc...

- Kebza, V., Šolcová, I. (2003). Syndrom vyhoření. Praha: Státní zdravotní ústav.
- Kopřiva, K. (1998). Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál.
- Křivohlavý, J. (1998): Jak neztratit nadšení. Praha: Grada.
- Tošner, J., Tošnerová, T. (2002). Burn-out syndrom. Praha: Národní dobrovolnické centrum.
- Úlehla, I. (2005). Umění pomáhat. Praha: SLON.

Děkuji za pozornost.

Mgr. Barbara Ernest

E-mail: terra.praha@gmail.com

GSM: 774 235 225