

Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho prevence

Bc. Michal Kroutil

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal KROUTIL**
Osobní číslo: **H128161**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho prevence**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena v teoretické části na:

- Charakteristiku výše uvedeného syndromu, jeho příčiny, projevy a rizika, které přináší.
- Specifika výkonu policejních činností vzhledem k náročnosti na psychiku jedince, který tuto činnost vykonává.
- Možnosti předcházení vzniku předmětného syndromu.

V praktické části bude proveden kvantitativní výzkum mezi příslušníky místních oddělení PČR. Vybraný vzorek respondentů bude složen z mužů i žen. Dotazování budou policisté s delší i kratší dobou praxe u PČR.

Vycházet se bude z předpokladů, že syndrom vyhoření se projevuje spíše u policistů: 1) déle sloužících, 2) v osobním životě bez partnera žijících, 3) u těch, kteří vnímají na svém pracovišti negativní atmosféru a to ve vztahu ke svým kolegům nebo nadřízeným.

Cílem výzkumu bude verifikace nebo falzifikace předem stanovených hypotéz.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, ISBN 80 - 7071-231-7.

MAROON, I. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-262-0180-9.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997, ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. Základy psychologie. Praha: Academia, 2007, ISBN 80-200-0689-3.

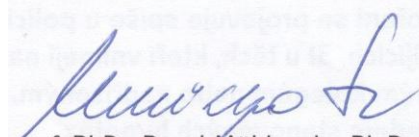
STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3553-5.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Halka Prášilová, Ph.D.**
Katedra psychologie

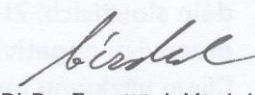
Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2014**

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. František Vízdal, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

MICHAL KROUTIL

Jméno, příjmení studenta

V Brně 12. 3. 2014

Michal Kroutil

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou syndromu vyhoření mezi příslušníky Policie České republiky. Práce je rozdělena na dvě základní části. První (teoretická) část přináší základní obecné informace o problematice syndromu vyhoření a popisuje práci Policie České republiky s jejími specifiky. Druhá (empirická) část diplomové práce zahrnuje výzkum provedený dotazníkovým šetřením mezi příslušníky PČR se zaměřením na výskyt zkoumaného jevu.

Klíčová slova:

Syndrom vyhoření, rizikové faktory, osobnostní faktory, motivátory, stres, pomáhající profese, ohrožené profese, zátěžové situace, konflikty, deprivace, frustrace, psychická traumata, krize, diagnostika, léčba, prevence, supervize, pracovní prostředí, rodinné prostředí, Policie České republiky, psychologická péče.

ABSTRACT

This thesis deals with the problem of burnout syndrom among members of the Police of the Czech Republic. The work is divided into two parts. The first (theoretical) part provides basic information on the issue of burnout and describes the work of the Police of the Czech Republic with its specifics. The second (empirical) part of the thesis includes research conducted a questionnaire survey among members of the Police of the Czech Republic, with a focus on the occurrence of the examined phenomenon.

Keywords:

Burnout, risk factors, personality factors, motivators, stress, helping profession, risk profession, stressful situations, conflict, deprivation, frustration, mental trauma and crisis, diagnosis, treatment, prevention, supervision, work environment, family environment, the Police of the Czech Republic, psychological care.

Tímto bych velice rád poděkoval vedoucí své magisterské práce paní Mgr. Halce Prášilové, Ph.D., za její pomoc a ochotu, se kterou se mi věnovala během psaní mé magisterské práce, což bylo v průběhu několika měsíců. Zejména děkuji za její cenné připomínky, úvahy a korektury.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SYNDROM VYHOŘENÍ – DEFINICE A HISTORIE	12
1.1 VÝVOJ SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	16
1.2 RIZIKOVÉ FAKTORY SYNDROMU VYHOŘENÍ	18
1.3 RIZIKOVÉ OSOBNOSTNÍ FAKTORY	21
1.4 VNITŘNÍ MOTIVÁTORY	23
2 OHROŽENÉ PROFESE A VLIV ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ	25
2.1 STRES	26
2.1.1 Teorie zvládání stresu	28
2.2 KONFLIKTY	31
2.2.1 Řešení konfliktů (interpersonálních).....	33
2.3 DEPRIVACE A FRUSTRACE	37
2.4 PSYCHICKÁ TRAUMATA A KRIZE.....	41
2.5 ZÁVĚR KAPITOLY	44
3 DIAGNOSTIKA, LÉČBA A PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	45
3.1 DIAGNOSTIKA	45
3.2 LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	50
3.3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ A SUPERVIZE	54
3.4 VLIV PRACOVNÍHO A RODINNÉHO PROSTŘEDÍ	58
3.5 ZÁVĚR.....	59
4 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	60
4.1 SPECIFIKA ČINNOSTI ZÁKLADNÍHO ÚTVARU PČR.....	64
4.2 SYSTÉM PSYCHOLOGICKÉ PÉČE U PČR.....	66
4.2.1 Anonymní telefonní linka pomoci v krizi	67
4.2.2 Posttraumatická intervenční péče.....	70
4.2.3 Služby policejních psychologů	72
4.3 OZDRAVNÉ POBYTY JAKO FORMA PREVENTIVNÍ PÉČE O PŘÍSLUŠNÍKY PČR	73
4.4 ZÁVĚR.....	74
II PRAKTICKÁ ČÁST	76
5 METODOLOGIE	77
5.1 STANOVENÍ CÍLE VÝZKUMU	77
5.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ	78
5.3 VOLBA SOUBORU RESPONDENTŮ (VÝZKUMNÉHO VZORKU).....	79
5.4 VOLBA METODY VÝZKUMU	79
5.5 TECHNIKA SBĚRU DAT	80
6 ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT	83
7 VERIFIKACE A FALZIFIKACE HYPOTÉZ	102
8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A MOŽNÁ DOPORUČENÍ PRO PRAXI ...	108
ZÁVĚR	110

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	111
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	116
SEZNAM GRAFŮ	117
SEZNAM TABULEK.....	119
SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

V současné postmoderní době, kdy se neustále zvyšují požadavky na výkonnost zaměstnanců, jejich schopnosti a lidské vlastnosti, setkáváme se s jevem, který nazýváme „Syndrom vyhoření“ Tento jev byl v minulosti častokrát přehlížen a nebyla mu věnována větší pozornost.

Úkolem sociální pedagogiky je mimo jiné podávat pomocnou ruku těm, kteří se z různých důvodů na své životní dráze ocitají ve složitých životních situacích. V těchto nelehkých obdobích mohou být vážnou hrozbou pro ostatní, pro sebe samotné a v neposlední řadě pro celou společnost. Ze všech hledisek je nesporné, že se společnosti vyplácí reagovat co nejdříve. V ideálním případě ještě dříve, než problémy vůbec nastanou. Preventivní opatření jsou tedy rozumnější než řešení následná. To by mělo platit obzvláště v případech, kdy pomoc potřebují ti, jejichž „posláním“ a pracovní náplní je pomáhat druhým. Cílovou skupinou sociální pedagogiky nemusí být tedy jen osoby stojící na konci pomyslného společenského žebříčku, které se dopouštějí protizákonného jednání, nebo osoby ze sociálně patologického prostředí. Pomoc a určitou terapeutickou péči potřebují také pracovníci takzvaných „pomáhajících profesí“. Tito lidé pro společnost mnohé udělali a nyní je na společnosti, aby jim to určitým způsobem vrátila a postarala se o ně v případech, kdy to sami potřebují. Je nesporné, že tato investice se společnosti opět navrátí.

Nejen z tohoto důvodu bylo zvoleno téma této diplomové práce „Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho prevence“. Častokrát se můžeme setkat s názorem, že si dnešní společnost neumí, a především snad ani nechce vážít těch, kteří pro ní něco hodnotného dělají. Zmínit můžeme právě příslušníky PČR, hasiče, zdravotníky, ale i další pracovníky, kteří působí v rámci integrovaného záchranného systému. Tito lidé bývají častokrát neadekvátně finančně ohodnoceni, což se promítá i do jejich osobních životů. Důvodem, proč se rozhodli právě pro tyto profese, je mnohokrát vnitřní přesvědčení o smysluplnosti tohoto specifického povolání a touha pomáhat druhým. Při výkonu zaměstnání mnohdy nasazují pro druhé své zdraví a v některých případech i to nejdražší co mají, totiž svůj život. Je tedy logické, že u mnohých propuká po kratší, či delší době právě nyní tak často zmiňovaný a opakovaný syndrom vyhoření. Daný syndrom ohrožuje jejich zdraví, promítá se do kvantity a kvality odvedené práce a do jejich soukromých životů.

Specifikum policejní profese klade často velmi vysoké nároky na jednotlivé policisty, a ne každý je schopen se s touto psychickou zátěží vyrovnat sám. Po kratší či delší době může docházet právě ke zmiňovaným strastem, které mohou jedince poznamenat nejen v jeho osobním, ale také profesním životě, což ve svém důsledku nakonec opět negativně pocítí celá naše společnost. Vždy by mělo jít v první řadě o zdraví, péči a rozvoj pro společnost prospěšného člověka, který je předpokladem pro založení fungující rodiny a podílení se na společenském životě a kultuře společnosti.

Tato diplomová práce by měla přinést aktuální informace o dané problematice. Členěna je do části teoretické a části praktické. V teoretické části je vysvětlen pojem „syndrom vyhoření“ a přiblížen pohled do historie, popsány projevy, zdůrazněny rizikové osobnostní faktory, jež mají determinační vliv na skutečnost, u koho daný syndrom vypukne a u koho nikoliv. Taktéž je pojednáno o profesích, které jsou syndromem nejvíce ohrožené. Mluvíme o negativním vlivu zátěžových situací, a to zejména o vlivu stresu. Zmíněny jsou teorie zvládání stresu a zátěžových situací, vliv konfliktů a jejich řešení, deprivace, frustrace, psychická traumata a krize. Dále pojednáme o diagnostice, samotné léčbě, a především o prevenci syndromu vyhoření a důležitosti supervize. Pozornost je věnována vlivu rodinného a pracovního prostředí, což je jedno z předních témat sociální pedagogiky. Konkrétněji budou zmíněna specifika činnosti základních útvarů Policie České republiky, systém psychologické péče poskytovaný ze strany PČR, který zahrnuje anonymní telefonní linku pomoci v krizi, posttraumatickou intervenční péči a službu policejních psychologů. Zmíněna jsou taktéž konkrétní preventivní opatření poskytovaná samotným policistům formou lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Výše uvedená témata jsou uspořádána a rozložena do jednotlivých kapitol, případně podkapitol.

Praktická část je věnována samotnému výzkumu. Jako výzkumný reprezentativní vzorek byli vybráni jednotliví policisté v přímém výkonu služby, kteří přicházejí do styku s oznamovateli, poškozenými a podezřelými osobami. Konkrétně se jedná o policisty základních útvarů Krajského ředitelství hl. m. Prahy. Výzkum je kvantitativní povahy a byl prováděn dotazníkovou formou. Cílem teoretické části této diplomové práce je přinést základní (teoretické) informace o dané problematice. Cílem praktické části je zjištění aktuální situace v praxi, zjištění četnosti výskytu syndromu vyhoření mezi příslušníky PČR, a především verifikace, případně falzifikace čtyř předem stanovených hypotéz. Ze získaných dat budou utvořeny závěry, ze kterých budou následně navržena možná preventivní, nápravná (rehabilitační) opatření a doporučení použitelná pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ – DEFINICE A HISTORIE

Určité specifikum a především nebezpečí *syndromu vyhoření* spočívá v tom, že ho provází celá řada příznaků, které jsou však velmi obecné, tudíž jej lze, především v jeho počáteční fázi, jen velmi těžko rozpoznat a posléze i diagnostikovat. Rovněž tak skutečnost, že se jedná o relativně nově objevenou problematiku, staví tento problém do popředí. Nelze však opomenout ani to, že v současné době jde o poměrně aktuální problematiku vyskytující se převážně u profesí, které mají za cíl pomoci druhým lidem.

Podle ICD (Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace – WHO) je vyhoření zařazeno do doplňkové kategorie diagnóz a není tedy klasifikováno jako nemoc.¹ Další zdroje uvádějí, že ho lze zařadit do kategorie označené Z73, kdy se jedná o „Problémy spojené s obtížemi při vedení života“.

Syndrom vyhoření byl poprvé poznán a diagnostikován v 80. letech 20. století. Původně byl považován za stav u alkoholiků, kteří kromě alkoholu ztratili o vše zájem. Až následně byl používán i u osob drogově závislých, přičemž postupně převážilo i jeho chápání v souvislosti s pracovním přetížením, workholismem a došlo též k jeho chápání v současném pojetí. Zajímavý je i vznik tohoto termínu, neboť anglické sloveso „to burn“ znamená hořet, přičemž ve spojení „burn out“ lze hovořit již o významu dohořet, vyhořet, vyhasnout. Termín původně vznikl jako určitý druh metafory. Mimo jiné negativní dopady tohoto syndromu patří i to, že dochází ke zhoršování kvality služeb, které poskytují osoby postižené tímto syndromem, v našem případě tedy policisté.

*Poprvé tento pojem použil psycholog H. J. Freudenberger (1926 - 1999) ve své knize *Burnout: The Cost of High Achievement*, kde syndrom burn-out definoval jako vyhasnutí motivace a stimulujících podnětů v situaci, kde péče o jedince a neuspokojivý vztah jsou příčinou, že práce nepřináší očekávané výsledky.²*

¹ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada 2010. s. 14

² JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí o. p.s., 2007. s. 7

Existuje však spousta jiných definic. *Jedna z nejběžnějších definic popisuje vyhoření jako ztrátu nadšení, energie, idealismu, perspektivy a cíle. Lze ho chápat jako stav duševního, tělesného a duchovního vyčerpání, způsobeného nepřetržitým stresem.*³

Mezi tři hlavní symptomy, které vždy provázejí vyhoření, patří vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.

Vyčerpání – postižený se cítí být fyzicky, ale i emočně vysílený. Pokud budeme dále hovořit o emočním vysílení, je vhodné uvést jeho znaky a především zmínit to, že bývá často spojováno s depresemi. Setkat se můžeme rovněž s užíváním výrazu „*znehucení*“. Mezi *emoční znaky* vyčerpání při syndromu vyhoření patří sklíčenost, bezmoc, beznaděj, ztráta sebeovládání - např. podrážděnost, která je doprovázená výbuchy vzteku, pocity strachu, pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy a osamocení.

Mezi *fyzické znaky* vyčerpání oproti tomu patří např. nedostatek energie, slabost, chronická únava, poruchy spánku, svalové napětí, bolesti zad, náchylnost k infekčním onemocněním, funkční poruchy – např. kardiovaskulární potíže, zažívací potíže, poruchy paměti a soustředění.

Odcizení – je možné konstatovat, že člověk, který prodělává tento stav, má prakticky lhostejný vztah ke svému okolí a své práci. Byť v minulosti převládal názor, že tento syndrom převážně postihuje především tzv. sociální profese, kde je u pracovníků častá emoční zátěž, lze nyní hovořit o tom, že je možné ho sledovat i u dalších profesí. Odcizení zde představuje postupnou ztrátu idealismu, cílevědomosti a zájmu o práci a o všechny aspekty, které s ní souvisejí. Nadšení, které měl člověk na počátku, když začínal v profesi, postupně slábne a bývá následně nahrazováno cynismem. Dalším projevem je rovněž postoj člověka (pracovníka) k jeho okolí, kdy se v extrémních případech můžeme setkávat až s pohrdavým, sarkastickým a agresivním chováním, nechutí stýkat se jak s kolegy, tak i klienty. Přitom dochází i ke snížení pracovního výkonu jedince, který býval dříve snaživý. Člověk pocítuje zklamání a frustraci, je však skutečně vyčerpaný. Tato chronická a dlouhodobá zátěž se též podepisuje v negativním smyslu na soukromé sféře člověka, neboť ten si přenáší pracovní problémy do domácího prostředí. Blízké osoby si tak mohou všimnout určitých změn v chování jedince – častá bývá

³ MINIRTH, F. a kolektiv. *Jak překonat „vyhoření“*. Praha: Návrat domů, 2011. s. 11

podrážděnost, popř. apatické chování, může docházet i ke zničení sociálních vazeb a určité dobrovolné izolaci. Mezi projevy je dle dostupných pramenů možno zařadit např.: negativní postoj k sobě samému, negativní postoj k práci, negativní postoj k životu, ztráta sebeúcty, pocit méněcennosti a ztráta schopnosti navázat a poté udržet společenské nebo partnerské vztahy.

Pokles výkonnosti – postiženému již trvá splnění dříve snadných pracovních úkolů daleko déle, přitom spotřebuje i více energie. Dochází k prodlužování doby jeho regenerace, již nestačí např. víkend k tomu, aby nabral nové síly a byl schopen plnohodnotně plnit nové pracovní úkoly. Mezi projevy poklesu výkonnosti patří např.: ztráta motivace, pocit selhání, ztráta nadšení, vyšší spotřeba času a energie, nespokojenost s vlastním pracovním výkonem, nižší produktivita práce atd.

Právě výše uvedené symptomy jsou vždy součástí syndromu vyhoření, bez nich by se o tento stav nejednalo.

I přes určitou rozdílnost různých definicí však lze konstatovat, že většina pojetí se shoduje alespoň v následujících bodech, kterými jsou:

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

Emoční exhausce neboli emocionální exhausce (vyčerpání) je přitom důsledek neustálého vnitřního napětí a takového pracovního vytížení, které je nepřiměřené možnostem konkrétního jedince, v tomto případě policisty. Mnohdy dochází k tomu, že je syndrom vyhoření zaměňován za stres. Nejedná se však o dva totožné jevy, nýbrž o to, že stresové faktory syndromu vyhoření předcházejí. Stresové faktory zde tedy působí

⁴ KEZBA, V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 7

negativně jako určité spouštěče. Výsledek chronického stresu totiž v mnoha směrech odpovídá fyzickým příznakům syndromu vyhoření, obecně je možno říci, že stres je příčina, vyhoření je důsledkem. Odborníci uvádějí, že právě stresové faktory jsou jako spouštěče zásadními faktory při vzniku syndromu vyhoření.

*Takzvaný **adaptační syndrom** (výsledek chronického stresu) v mnoha směrech odpovídá fyzickým příznakům syndromu vyhoření. Tělesné symptomy vyhoření se tedy dají vysvětlit pomocí závěrů vyplývajících z klasického zkoumání stresu – stres je příčina, vyhoření důsledek, přičemž se tyto dva pojmy často zaměňují. Syndrom vyhoření bývá způsoben výhradně chronickým stresem a dlouhodobou disbalancí mezi zátěží a fází klidu, tedy mezi aktivitou a odpočinkem. Rovnováha mezi těmito dvěma póly bývá v případě burnout syndromu zpravidla narušena.⁵*

Rovněž tak je pro řadu odborníků problémem odlišit syndrom vyhoření od depresivních stavů, neboť mezi nimi existuje řada podobností, přitom vyhoření je často považováno za zvláštní formu deprese. Syndrom vyhoření je však v porovnání s depresemi složitějším problémem, neboť se projevuje vyčerpáním v několika rovinách, oproti sklíčenosti, která je běžná při depresivních epizodách člověka.

Definic syndromu vyhoření je relativně mnoho, některé se zaměřují na konečný stav, jiné hovoří o procesu s vlastním vývojem. Všechny tyto definice mají však mimo jiné tyto společné znaky:

- ▶ *přítomnost negativních emocionálních příznaků, jako například deprese, vyčerpání atd.,*
- ▶ *syndrom vyhoření je nejčastěji spojován s určitými druhy povolání, které jsou uváděny jako rizikovější, např. zdravotníci,*
- ▶ *menší efektivita práce není spojována se špatnými pracovními schopnostmi a dovednostmi, ale naopak s negativními vytvořenými postoji a z nich vyplývajícím chováním,*
- ▶ *důraz je kladen více na psychické příznaky a na prvky chování než na provázející tělesné příznaky,*

⁵ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada 2010. s. 15

► *syndrom vyhoření se vyskytuje u jinak psychicky zdravých lidí, nespojuje nijak s psychickou patologií.*⁶

*Obvykle postižený trpí i tzv. provozní slepotou, tj. nevnímá nedostatky jak u sebe, tak na pracovišti. Nezájem o interiér, v němž pracuje, eventuálně pobývá většinu času, je typický.*⁷

1.1 Vývoj syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření probíhá ve fázích. Jedná se tedy o dlouhodobý proces, přitom poškozený může jednotlivými fázemi procházet postupně, popřípadě může některé z fází přeskočit. Nejjednodušší model se skládá ze tří, nejsložitější až ze dvanácti stádií, tyto se však vzájemně překrývají a nelze je jednoznačně ohraničit.

Idealistické nadšení ► stagnace ► frustrace ► apatie

*(Příklad průběhu syndromu vyhoření dle Edelwiche a Brodského)*⁸

Idealistické nadšení – člověk pracující zpočátku s nadprůměrným nasazením, přitom velké ideály a množství energie jsou v rozporu s nereálnými nároky kladenými na sebe i své okolí. Dochází k neefektivnímu vynakládání energie. Jedinec přitom přeceňuje své síly, hýří až často nezdravým optimismem, současně se extrémně ztotožní se svou prací a klienty, žije tzv. jen pro svoji práci, uzavírá se tak před okolním světem, společností. I když je možné zmínit pracovníky, kteří zažívají díky tomu pocit sebeuspokojení, musí se vždy jednat o určitou míru vyváženosti, umírněnosti a odpovídající kompenzaci.

⁶ JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí o. p. s., 2007. s. 7

⁷ NOVÁK, T. *Péče o pečující*. Brno: Moravskoslezský kruh, 2011. s. 16

⁸ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 23

Stagnace – pracovník se seznámil s realitou a dochází k přehodnocování počátečních ideálů, neboť došlo k několika zklamáním. Dříve nedůležité věci se dostávají do popředí jeho zájmu. Můžeme zde hovořit například o platu nebo možnosti kariérního růstu. Život člověka se v této fázi omezil v podstatě jen na práci, přitom však ochuzuje svůj soukromý rodinný život. Kvůli tomuto může začínat docházet ke konfliktům v rodině. Znamky onemocnění však zatím nejsou žádnými ze zúčastněných osob pozorovány.

Frustrace – pracovník si začíná uvědomovat vlastní bezmocnost, přitom začíná pochybovat o smyslu vlastního snažení, zpochybňuje význam a výsledky své vlastní práce. Přibývají problémy s byrokracií, kterou dříve nevnímal jako obtěžující. Dochází ke vzrůstajícímu zklamání, neboť je zřejmé, že je značný rozdíl mezi tím, co by člověk chtěl udělat, a mezi tím, co je možné reálně vytvořit. Zde je prakticky lhostejné, o jakou pracovní činnost člověka se jedná, byť je zřejmé, že u tzv. pomáhajících profesí, je toto zřetelnější.

Apatie – Počáteční nadšení pro práci se zcela vytrácí, přitom dochází k vnitřní rezignaci pracovníka, který práci považuje za trvalý zdroj zklamání bez jakékoliv vyhlídky na změnu. Ze strany pracovníka přitom dochází k tomu, že má snahu vše vyřídit co nejrychleji, často bez ohledu na výsledek, současně se vyhýbá náročnějším pracovním úkolům, neboť rezignace je silnější nežli chuť pracovat. Zde není třeba ani zdůrazňovat fakt, jaký podíl mají na to nadřízení, neboť právě u Policie ČR je velmi rozvinuta byrokratická složka organizace, která ztěžuje výkon práce i osobám, které netrpí syndromem vyhoření. Ze své zkušenosti mohu konstatovat, že byrokracie u Policie ČR, byť mnozí funkcionáři tvrdí opak, neustále více zatěžuje výkon služby policistů.

Popis příznaků syndromu vyhoření

1) psychická úroveň – převládá pocit, že dlouhé a náročné úsilí o něco trvá již dlouho a jeho efektivita oproti vynaložené energii je nesrovnatelně menší, dochází k pocitu především duševního vyčerpání, únava začíná být znatelná – je popisována dost expresivně, jedinec začíná mít přesvědčení o vlastní postradatelnosti, převažuje depresivní ladění člověka.

2) fyzická úroveň – celková únava organismu, apatie, ochablost, rychlá unavitelnost, vegetativní obtíže – zažívací obtíže, bolesti hlavy, poruchy krevního tlaku, bolesti svalů, celková tenze, která dlouhodobě přetrvává.

1.2 Rizikové faktory syndromu vyhoření

Mezi faktory, které jsou často zmiňovány, patří na prvním místě nedostatečná zpětná vazba.

Zpětná vazba je proces v komunikaci, při kterém příjemce sdělení shromažďuje informace a následně je vyhodnotí. Obecně řečeno se jedná o výměnu informací. Zpětná vazba posiluje činnost jednotlivce i týmu a zvyšuje produktivitu práce.⁹

Je zřejmé, že pokud nedochází k tomu, že jsou informace vyhodnoceny, nemůže pracovník s jistotou vědět, zda výsledky jeho práce jsou v pořádku, postrádá tedy reakci, která je zapotřebí k tomu, aby měl povědomí o smyslu a významu své práce.

Mezi další faktory, které zmiňuje odborná literatura, patří **nejasně rozdělené úkoly a kompetence**. Nelze opomenout tu skutečnost, že např. právě u Policie ČR je tato problematika písemně upravena v náplni služební činnosti a je součástí každého služebního postu. Jsou zde však mnohé činnosti popsány jen velmi obecně, dá se říci alibisticky. Smutnou skutečností zůstává to, že mnozí nadřízení si tyto úkoly a kompetence u jednotlivých příslušníků PČR vykládají dle svého. Značně rozdílný výklad můžeme najít mezi jednotlivými policejními útvary, jednotlivými městy, popřípadě kraji.

Dále nemůžeme opomenout zmínku o **špatných pracovních podmínkách pro pracovníka**. Pokud budeme konkrétní, situace u PČR se v posledních letech zlepšila, a to zejména v otázce materiálního zabezpečení. Zejména se jedná o vybavení policejních služeben a o postupné obnovy vozového parku. Neustále je však co zlepšovat. Na pracovní výkon má značný vliv prostředí. *Vliv nepříznivých pracovních podmínek na pracovní výkon i zdraví lidí je většinou podceňován a dokonce ani pracovníci, kteří jsou těmto nepříznivým vlivům vystaveni, si nestěžují, protože si na ně již zvykli a jejich nepříznivý vliv na zdraví bagatelizují, dokud nemají závažnější zdravotní problémy.¹⁰* Jako nepodstatnou maličkostí by se mohlo jevit osvětlení na pracovišti, barevná úprava, estetická úprava, ozvučení, teplota prostředí atd. Opak je však pravdou. K dalšímu rizikovému faktoru, kterým je **jednotvárná práce**, je možno zmínit především to, že PČR je silně

⁹ Wikipedia [online]. Zpětná vazba v komunikaci [citováno 2013-05-27]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Zp%C4%9Btn%C3%A1_vazba_v_komunikaci

¹⁰ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007. s. 200

byrokratickou organizací s doznívající tendencí se rovnat vojensky organizovanému bezpečnostnímu sboru. Je zřejmé, že syndrom vyhoření existoval již v minulosti, byť se mu nikdo nevěnoval, tudíž nelze samozřejmě hodnotit postavení tehdejšího „četníka“ v období první republiky a dnešní situaci policisty např. pořádkové služby na místním oddělení PČR v našem hlavním městě. Došli bychom však v podstatě k obdobným závěrům, byť s rozdíly, které jsou dány naprosto rozdílnou společenskou situací.

Další autoři řadí mezi rizikové faktory např. působení rušivých vlivů, nedostatek uznání, špatný kolektiv, nespravedlnost, konflikt hodnot. Tyto faktory lze definovat takto:

Rušivé vlivy – těmto vlivům je vystavena řada lidí, pracovník je pro ostatní snadno dosažitelný, při práci je neustále vyrušován, musí řešit najednou několik pracovních činností, nemůže se na práci soustředit. Toto je typický příklad pro práci policisty, který vykonává službu na pozici dozorčí služby na místním, popř. obvodním oddělení PČR. Tento policista vykonává v jednom okamžiku více činností, kdy např. během provádění výslechu oznamovatele obsluhuje radiostanici, přes kterou koordinuje policejní hlídky v terénu, přijímá telefonní hovory od občanů a zároveň komunikuje s operačním důstojníkem.

Nedostatek uznání – obecně známou skutečností je, že většina lidí potřebuje a přirozeně očekává za svůj výkon projev uznání. Zde mnohdy postačí pochvala a zdaleka u všech to není spojeno s finančním ohodnocením. U všech pracovníků nelze zvolit totožný způsob oceňování nebo motivování, neboť každý jedinec má odlišné priority. Jeden upřednostňuje spíše volný čas a uvítá náhradní volno, jiný dává přednost financím a spíše ocení proplacení přesčasových hodin.¹¹ Rovněž se předpokládá, že práce by nám měla dát možnost dalšího profesního rozvoje a zdokonalení našich pracovních dovedností. Pokud tomu tak není, chybí potřebné uznání, popř. odpovídající finanční motivace, dochází u člověka k pocitu zklamání, což přispívá k nespokojenosti, která se následně projeví. Netřeba zmiňovat, že hodnocení policistů z hlediska jejich pracovního výkonu by mělo být objektivní, realita je však často naprosto odlišná.

Špatný pracovní kolektiv – vzhledem k tomu, že ve většině případů tráví pracující člověk v produktivním věku v zaměstnání více času se svými kolegy než s rodinou

¹¹ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007. s. 184

a přáteli, tak právě dobrá atmosféra v zaměstnání je určitým základem pro spokojenost a tomu odpovídající pracovní výsledky. V pracovních kolektivech, kde vládne závist, vzájemná neúcta a nevraživá atmosféra, nemůžeme vcelku logicky hledat spokojené zaměstnance, kteří budou podávat výborné pracovní výkony, a to po kvalitativní i kvantitativní stránce. Lze tedy s jistotou říci, že pracovní kolektiv, konkrétně jeho sociálně psychologické klima (sociální atmosféra), ovlivňuje, ať už pozitivně nebo negativně, pracovní výkony zaměstnanců, a to všeobecně ve všech profesích. Špatná sociální atmosféra v kolektivu může vést k problémům, které vyvrcholí u jedince tím, že se u něj projeví syndrom vyhoření se všemi negativními stránkami. Nelze tedy opomíjet to, že týmový duch a dobrá pracovní pohoda jsou základem pro spokojené zaměstnance, kteří pak mohou podávat kvalitní pracovní výkony. U Policie ČR je rovněž v některých případech vykonávána služba v délce 24 hodin, což samozřejmě klade zvýšené nároky na psychickou a fyzickou odolnost jednotlivých policistů.

Nespravedlnost – pocit toho, že jsme si všichni rovni, ale někdo je přece jen rovnější, rozhodně nepřispívá k tomu, že v takovém prostředí panuje dobrá pracovní atmosféra. Nelze nic namítat proti určitému spravedlivému zvýhodňování pracovníků, kteří jsou pro danou organizaci svým způsobem nepostradatelní, nebo alespoň těžce nahraditelní. Oproti tomu by nemělo být tolerováno zvýhodňování některých pracovníků jen na základě osobních sympatií bez toho, že by se jednalo o reakci na jejich kvalitní pracovní výkony. Realita bohužel nahrává spíše druhé variantě, která může být opět jedním z posledních pomyslných hřebíčků do rakve s názvem syndrom vyhoření. Jako příklad můžeme dále hovořit o výběrových řízeních, o jejichž výsledku a vítězi je již předem dlouho rozhodnuto. Takováto osobní zkušenost vede ke ztrátě motivace ke kariéernímu postupu a mívá spíše opačný efekt. Výsledkem může být frustrace, což je již jedno ze stádií syndromu vyhoření, jak jsme výše uvedli.

Konflikt hodnot – hodnoty jsou pro nás důležité a je možno hovořit o tom, že tvoří určité zásady, které dávají našemu životu smysl. O tom samém je možno hovořit i v rámci firemní kultury, v případě PČR je možno uvést Kodex policejní práce. *Problémová situace může nastat v případě, kdy dojde k vnitřnímu konfliktu hodnot mezi dvěma neslučitelnými*

*cili, případně dvěma neslučitelnými motivy.*¹² Nutno je však zmínit, že hodnoty pracovníka, jednotlivého člověka nemusí být vždy jen pozitivní, zde záleží na jeho úhlu pohledu. Problém nastává v tom okamžiku, kdy dochází ke střetu pracovních a osobnostních hodnot, kdy mezi těmito hodnotami panuje nesoulad, popř. se jedná o zcela zásadní rozdíly. Jako příklad z praxe je možné např. uvést etický problém vyšetřovatele SKPV, který se nemůže osobně ztotožnit s tím, že by měl zahájit trestní stíhání osoby, byť o jeho osobě a vině nejsou pochybnosti a je to zcela v souladu s příslušnými ustanoveními trestního řádu. To může být příklad některých zcela účelových trestních oznámení, kdy je možno hovořit o tom, že i sami podezřelí (obvinění) jsou určitým způsobem poškození, byť to žádnou stranu nezajímá. Jako další můžeme uvést prošetřování závažných kauz s vysokými způsobenými škodami, kdy bývá častokrát výsledkem trestního řízení pouze odsouzení osob, které byly ke spáchání závažných trestných činů pravými pachateli zneužity. Tyto osoby bývají označovány jako bílí koně.

Zjistí-li následně člověk, že mezi jeho osobními a pracovními hodnotami existuje značný nesoulad, práce mu připadá bez smyslu, zbytečná, dochází brzy k tomu, že se dostavuje odcizení, což je jeden ze tří hlavních příznaků syndromu vyhoření.

1.3 Rizikové osobnostní faktory

Nebezpečí syndromu vyhoření mimo jiné spočívá i v tom, že zde nehrají roli jen situační faktory, neboť s těmito se každý člověk vyrovnává jinak, ale spouštěče vyhoření mohou být ukryty i v osobnostních (charakterových) vlastnostech člověka.

*V rámci osobnostních faktorů se v literatuře rozlišují dva typy chování pracovníků, tedy typ chování A a typ chování B.*¹³

Typ A – jedinci, kteří mají vysoké ambice, smysl pro povinnost, jsou soutěživí, netrpěliví, svým způsobem agresivní a mají sklon k perfekcionismu, později se tento typ pracovníků označil dnes hojně používaným pojmem „workholici“. Je možno konstatovat, že tito lidé

¹² NOVOTNÝ, J., S. *Psychologie zdraví a duševní hygiena pro sociální pedagogy*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009. s. 21

¹³ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnou*. Praha: Grada, 2010. s. 42

jsou zpočátku úspěšní a jejich pracovním výkonům se od ostatních dostává uznání. Svým chováním však mohou často způsobovat konflikty mezi ostatními a začínají být ve stále větší izolaci, neboť předpokládají, že si musí vše zařídit sami. Tito pracovníci se postupně dostávají pod neustále vzrůstající tlak a vědomě se vystavují několika stresorům najednou, přičemž jejich intenzita a trvání bývají velmi vysoké. Dochází zde tedy ke značné nerovnováze mezi pracovním vypětím a odpočinkem, stresem a zotavením se z tohoto stresu. Přitom nepocítují žádné zdravotní obtíže, žijí jen pro svoji práci a následně však pozbývají síly.

Typ B – tito pracovníci jsou pravým opakem lidí typu A, mají nižší míru nepřátelského chování, agresivity a soutěživosti, přitom naopak daleko větší trpělivost, klid a uvolněnost. V zásadě je možno konstatovat, že se jedná o vcelku ideální předpoklady proti syndromu vyhoření, i když při trvalé nečinnosti pracovníka kategorie B lze i zde hovořit o možnosti postupného vyhoření.

Pokud budeme hovořit o ideálu, měl by se blížit určitému středu, průměru mezi typem osobnosti A a typem osobnosti B. Tento ideál by měl představovat aktivního, motivovaného pracovníka s chutí do práce, který spatřuje zejména smysl v pracovní činnosti, kterou vykonává, nenechává veškerou práci jen na sobě a spolupracuje s ostatními. Zároveň si však musí být vědom potřeby regenerace psychických sil a dodržuje uplatňování aspektů duševní hygieny.

Existuje samozřejmě další rozdělení pracovníků v této oblasti pracovní zátěže, např. u našich západních sousedů v Německu se používá soubor testů AVEM z Univerzity v Postdamu, který rozlišuje čtyři typy osobnosti:

Typ G jako Gesundheit (zdraví) - jedná se o ideál, který je v praxi nereálný. Tento pracovník má vysoké, ovšem ne přehnané pracovní nasazení a je ochotný nést zátěž, i tak si však dovede vytvořit a udržet odstup, má tedy schopnost regenerace, v rámci své pracovní činnosti spoléhá na kolegiální, bývá úspěšný.

Typ A jako Anstrengung (námaha, úsilí) - je oproti tomu rozeným perfekcionista, pracuje nadprůměrně, ovšem negativní stránkou je, že svou schopnost regenerace již z části ztratil. Podpora ostatních je zde na nízké úrovni, hrozí jim tzv. „opotrebení“, bývají přirovnáváni k typologii předchozí, kdy nejvíce se podobají typu pracovníka osobnosti A.

Typ B jako Burnout (vyhoření) – tento typ pracovníka projevuje rovněž pracovní zaujetí, v důsledku fyzického a psychického vyčerpání přichází rezignace, kterou nepomůže zmírnit ani pomoc kolegů, v žádném případě není možné srovnávat s typologií osobnosti B v předchozím zde uváděném členění.

Typ S jako Schonung (šetření se) – pracovník se zde doslova „děsí“ pracovního opotřebení, pracuje vcelku dobře, ale udělá jen to, co musí, nic navíc, neprojevuje žádnou iniciativu nad rámec svých pracovních povinností. Smutnou skutečností zůstává to, že dle mého názoru převládá u PČR právě typ takovýchto pracovníků, což je škoda, ale mnohdy je tím možno vysvětlit kritiku práce PČR.

Toto rozdělení bylo poprvé použito ve vědeckém průzkumu, který na freiburských školách provedlo psychosomatické oddělení univerzitní kliniky ve Freiburgu (2004) – 63 % dotázaných učitelů vykazovalo vysokou nebo velmi vysokou angažovanost (typy G, A a B). Více než polovina této skupiny (35 % celkové populace) se nacházelo ve stavu vyhoření (typ B) ve smyslu psychického a fyzického vyčerpání. To potvrzuje skutečnost, že u pedagogů se syndrom vyhoření objevuje častěji než u zbytku populace. U 37 % vyučujících se na rozdíl od zbývajících 2/3 jejich kolegů projevovalo výrazně nižší nasazení, jež nepřesahovalo rámec jejich rutinních povinností, ačkoli jinak svou práci vykonávali dobře. Zjednodušeně řečeno z této studie vyplývá, že nadprůměrně angažované jsou dvě třetiny pedagogů, zatímco jedna třetina z nich se spíše šetří.¹⁴

1.4 Vnitřní motivátory

Pro svůj život si každý jedinec vytváří určitá pravidla, kterými se řídí, nebo se alespoň během svého života snaží řídit. Transakční analýza, která se zabývá především mezilidskou komunikací a určitým rozborem, co který jedinec udělá, popisuje pět vnitřních motivátorů. Tyto mechanismy fungují bez vědomí člověka, jsou již tak hluboce zakořeněné, že je člověk nevnímá, tvoří odraz jeho základního životního postoje.

¹⁴ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 45

Mezi tyto motivátory patří:

1) Bud' silný – člověk, který se řídí touto zásadou, často v zaměstnání zastává důležité funkce, výhodou je touha po jistotě v oblasti sociálních vztahů, často však dochází k přeceňování sebe sama a určitého vykazování „hrdinství“ za každou cenu.

2) Bud' dokonalý – kompetentnost a preciznost je kladem tohoto postoje, pracovník se snaží rozvíjet své dovednosti a znalosti v rámci svých individuálních schopností. Problém nastává v tom okamžiku, kdy si až moc pracovitý a zodpovědný pracovník nedokáže připustit, že by měl delegovat úkoly na své spolupracovníky, popř. podřízené, má snahu vše řešit sám, což často vede k vyhoření.

3) Bud' se všemi zadobře – tento pracovník má potřebu být v kolektivu oblíben, na úkor toho zcela potlačuje vlastní potřeby a touhy, snaží se každému vyhovět za cenu toho, že je často využíván, až zneužívám. Tyto vlastnosti výrazně podporují vznik syndromu vyhoření.

4) Bud' rychlý – dnešní zrychlená doba přináší uspěchanost, stres a nedostatek času na vlastní blízké osoby, což dotváří pracovník tím, že pracuje rychle a snadno se rozhoduje.

5) Zaber – tento pracovník si neuvědomuje základní lidskou potřebu něčeho dosáhnout, kterou staví tak vysoko, že je neustále nespokojen se svými výkony, plýtvá přitom časem a energií v případech a situacích, kdy to již nemá smysl. Pracovník, který je takto motivován, se často přetěžuje, je přesvědčen, že musí vše zvládnout, byť to nemá smysl.

Tato typologie mechanismů je uváděna autory Stewartem/Vann Joinesem již od roku 1990.¹⁵

Pracovníci, kteří trpí zmiňovaným syndromem vyhoření, mají často velmi vysoké sebevědomí, jedná se většinou o perfekcionisty, kteří přitom však své vlastní osobní potřeby staví na okraj. Mají rádi práci pod časovým tlakem, přitom mívají tendenci brát si více povinností, než jsou schopni vůbec zvládnout. Velmi důležitou a opomíjenou věcí se stává nedostatek odpočinku.

¹⁵ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 46-47

2 OHROŽENÉ PROFESE A VLIV ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

Jak jsem již zmínil v předchozí kapitole této práce, zpočátku se předpokládalo, že syndrom vyhoření se projevuje především u osob s nějakou závislostí, jako příklad se zde uváděli alkoholici. Následně došlo ke změně a posunu v tomto pojetí a byli sem zahrnováni i např. workholici. Průběžným vývojem bylo zjištěno, že syndrom vyhoření se nejvíce projevuje u profesí, které jsou tzv. pomáhající, tedy u jedinců, kteří si za své povolání vybrali službu lidem, veřejnosti. Je třeba zmínit, že toto pojetí není zcela jednotné, někteří autoři s ním nesouhlasí a jsou pro pojetí širší.

Autorka Geraldina Palovčíková ve svojí publikaci Sociální psychologie II uvádí přehled hlavních profesních skupin s rizikem vzniku syndromu vyhoření, přitom vychází z textu využívaného pro výuku lékařské psychologie a psychoterapie na 1. lékařské fakultě UK Praha V. Kebza, I. Šolcová: Burnout syndrom: teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti:

- *lékaři (zvláště klinici, z nich zvl. lékaři v oborech onkologie, chirurgie, JIP, LDN, psychiatrie, gynekologie, pediatrie atd.),*
- *zdravotní sestry,*
- *další zdravotničtí pracovníci (ošetřovatelky, laborantky, technici apod.),*
- *psychologové a psychoterapeuti,*
- *sociální pracovníci a pracovníce ve všech oborech,*
- *učitelé na vyšších stupních škol,*
- *pracovníci pošt všeho druhu, zvl. pracovníci u přepážek a poštovní doručovatelé,*
- *dispečeri a dispečerky (záchranné služby, dopravy atd), řídicí letového provozu ap,*
- *policisté, především v přímém výkonu služby, kriminalisté, příslušníci zásahových jednotek a členové posádek motorizovaných hlídek,*
- *právníci, zvl. advokáti,*
- *pracovníci věznic (dozorci, ale i další zaměstnanci),*
- *profesionální funkcionáři (v oblasti státní správy, ale i v oblasti sportu či umění), politici, manažeři,*
- *poradci a informátoři,*

- úředníci v bankách a úřadech, orgánech státní správy,
- za určitých okolností (především podle celkové prestiže státu, jeho postavení z hlediska aktuální mezinárodní situace, mezinárodního srovnání, prosperity, stavu ekonomiky atd.) příslušníci ozbrojených sil (armáda, letectvo),
- duchovní a řadové sestry,
- někdy se burnout projevuje i u nezaměstnaných kategorií, vždy však u osob, jež jsou v jakémkoli kontaktu s druhými lidmi, jsou závislí na jejich hodnocení a mohou být vystaveni působení chronického stresu – např. u výkonných (špičkových) umělců, sportovců, ale také u osob samostatně výdělečně činných (dealeři, prodejci, pojišťovací a reklamní agenti atd).¹⁶

Většina autorů má přitom za to, že představitelé především pomáhajících profesí investují do své práce mnohem více nežli znalosti a dovednosti, nýbrž i část své osobnosti, neboť práce s lidmi je mnohem náročnější než práce s neživým materiálem, byť ani tu nelze samozřejmě nijak snižovat.

2.1 Stres

Pokud budeme hovořit o stresu, tak je možno zmínit určité přetížení jedince, na které je možno nahlížet ze dvou úhlů pohledu. V případě negativního pohledu hovoříme o distresu, pokud jde o stres spojený s pozitivními emocemi, tak je možné hovořit o eustresu.

*Tak lze stres chápat jako přetížení, které může mít v podstatě povahu silné frustrace nebo silného konfliktu, ať už vnitřního nebo vnějšího.*¹⁷ Je samozřejmé, že také jen psychický stres je provázen změnami somatickými, neboť tyto přímo souvisí se stavem aktivace a celkovou mobilizací energie jedince, hovoří se především o mobilizaci psychických sil, přičemž přirozenou reakcí na stres je snaha člověka stresovou situaci zvládnout v případě, kdy není možno se jí vyhnout.

¹⁶ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 120

¹⁷ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie – přehled základních oborů*. Praha: TRITON, 2011. s. 617

Stres tedy vzniká tehdy, pokud na jedince působí velmi silný podnět dlouhou dobu, nebo pokud se ocitne v nesnesitelné situaci. Na tuto skutečnost reaguje organismus poplachovou reakcí.

Je třeba zmínit, že vliv stresové situace je závislý na řadě faktorů, kam lze zahrnout především osobní odolnost jedince vůči stresu, skutečnost, jak je konkrétní stresová situace vnímána, tedy interpretována a následně hodnocena. Velmi důležitou roli zde hraje případná podpora okolního prostředí vůči osobě, která prochází stresovou zátěží.

Rozlišují se tři typy stresových situací:

1) fyzický stres – zde se jedná o formu stresu, která je zapříčiněna např. zraněním při autonehodě, prací v příliš hlučném prostředí, prací v noci ve zvláštním režimu, v tomto případě je možno zmínit např. dozorčí službu místního, popř. obvodního oddělení PČR.

2) psychický stres – lze sem zahrnout např. časovou tíseň, která souvisí s plněním důležité věci, potíže spojené se získáním bytu, nového zaměstnání atd.

3) sociální stres – problémy v manželství, neschopnost poradit si s výchovou dítěte, nespokojenost v zaměstnání, která může souviset např. i se šikanou vedoucího pracovníka.

*Zvláštním případem je tzv. **posttraumatický stres**, stav vyvolaný vzpomínkou na šokující událost, jakou bylo např. znásilnění, nebo na dlouhodobě těžce stresující zážitky, např. pobyt v nacistickém či komunistickém koncentračním táboře. Původní stresovou událost vyvolaný psychofyzilogický stav pozvolna odeznívá, vzpomínka na stresující zážitek či zkušenosti však může být trvalá a může se projevit trvalými psychickými důsledky (např. znásilnění může u ženy vyvolat trvalou sexuální frigiditu, pobyt v koncentračním táboře trvalou úzkostnost).¹⁸*

Uvádí se, že traumatický zážitek se poté vrací v podobě hrůzných snů, popř. dochází k zesilování úzkostných stavů na místech, kde k němu došlo. Jako příklad jsou často uváděni bývalí vězni koncentračních táborů, kteří po překonání hrůzných útrap během věznění ztratili schopnost plně žít, vojenští veteráni, kteří po návratu z bojů nebyli schopni plnohodnotného života.

¹⁸ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie – přehled základních oborů*. Praha: TRITON, 2011. s. 618

Reakcí na stres je tedy již zmiňovaný pokus o zvládnutí stresu, který je anglicky nazýván „coping“, který spočívá v určitém nasazení stresovaného člověka, které se projevuje v oblasti kognitivní, emocionální a behaviorální.

Zvládnutí („coping“): rozumí se tím zvládnutí nebo zvládání působícího stresoru, tj. nasazení sil k boji se stresem, přičemž se tu opět uplatňuje hledisko jednoty osobnosti a jejího životního prostředí, zvládnutí stresu je nejen záležitostí postižené osoby, jejich osobnostních vlastností, ale i jejího, především ovšem sociálního zázemí (pomoc rodiny, přátel, spoluzaměstnanců apod.). Současně tu nejde jen o řešení problému (akognitivní aspekt stresové situace), ale o nasazení celé osobnosti, tj. také např. o zvládnutí vzniklé emocionální krize.¹⁹

2.1.1 Teorie zvládání stresu

Existuje mnoho teorií zvládání stresu, často je uváděna teorie, kterou zpracoval americký psycholog Richard Lazarus Stanley (1922 – 2002) ve svém díle *Psychological Stress and the Coping Process* (1966). Ve své knize rozlišil tyto způsoby zvládání stresu: hledání informací, přímá akce, přesunutí akce, intrapsychické (kognitivní a emocionální) zpracování stresu. Jako důležité činitele zvládnutí stresu tento autor uvádí stupeň ohrožení jedince a stupeň jeho bezmocnosti.

Oba tyto faktory lze zpracovávat kognitivně (např. bagatelizovat stupeň ohrožení nebo ho naopak přeceňovat) a ovšem také emocionálně (negativní citové důsledky může zmírňovat např. podpora, kterou jedinci stresovanému např. tím, že byl propuštěn z práce a je již dlouhodobě nezaměstnaný, poskytuje jeho nejbližší sociální okolí, manželka a členové rodiny vůbec. Zásadně se rozlišuje instrumentálně a emocionálně orientované zvládání stresu: první se opírá o promyšlené aktivity, které mohou mít i povahu řešení problému, druhé o vnitřní emocionální „zpracování“. Pojem zvládnutí či zvládání má však širší význam než pojem řešení, neboť pro zvládání stresu nejde nikdy jen o racionální analýzu stresové situace a racionálně sestavený program jejího řešení, ve stresové situaci je angažována celá osobnost stresovaného jedince. Stresová situace není tedy jen problémovou situací, avšak problémová situace může být stresující, jestliže její vyřešení,

¹⁹ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. s. 41

*kteřé je obtížné, souvisí se sebehodnocením subjektu, tzn., že vyřešení je zásadní otázkou jeho sebepojetí.*²⁰

Pokud budu hovořit o účincích stresu, tak ty je možno rozdělit na **krátkodobé** a **dlouhodobé**, přitom je třeba rozlišit, zda se jedná o účinky na tělo, na prožívání, na chování individuální a na chování sociální.

V případě krátkodobých účinků stresu na tělo jde o zrychlený tlukot srdce, zvýšený krevní tlak, vylučování adrenalinu („stresový hormon“), v případě dlouhodobých účinků je možné hovořit o obecných psychosomatických potížích a onemocněních, kam lze zahrnout vysoký krevní tlak, koronární srdeční choroby, bolesti hlavy, žaludeční vředy.

V případě účinků stresů na prožívání mohu uvést napětí, frustraci, zlost, pocit nasycení a únavy, k dlouhodobým účinkům patří nespokojenost, zklamání, ústup od aktivity a deprese.

K účinkům stresu na chování (individuální) patří kolísání výkonu, zvýšená chybovost, ochabování pohotovosti, neschopnost koncentrace, k dlouhodobým účinkům stresu patří zneužívání alkoholu, léků a nikotinu. U sociálního chování lze hovořit o eskalujících konfliktech a střetech, u dlouhodobého působení je možno hovořit o agresi proti jiným osobám, o určité uzavřenosti a rezignujícím chování jedince.

Ke strategii zvládání stresu patří:

Strategie orientované na problém:

Aktivně si poradit – aktivně se chopit pokusů o odstranění činitele způsobujícího stres nebo jeho účinky sladit s dosavadní činností.

Plánování – uvažování o různých možnostech, jak si poradit se stresorem.

Instrumentální sociální opora – vyhledání konkrétní rady, opory nebo informace.

Útlum konkurujících aktivit – zadržování jiných forem aktivity s cílem koncentrovat se na vyrovnání se se stresem.

Poradit si pozastavením aktivity – čekání na odpovídající moment pro výběr jiné činnosti.

²⁰ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie – přehled základních oborů*. Praha: TRITON, 2011. s. 618 - 619

Strategie orientované na emoce:

Emocionální sociální podpora – hledání porozumění, sympatie, morální podpory u jiných osob.

Emocionální přeladění – soustředění se na vlastní dojmy a projevit je navenek.

Pozitivní reinterpretace a vývoj – reinterpretace stresové situace, dávající jí pozitivní charakter nebo dovolující pojímat jí jako výzvu.

Snížení behaviorálního angažování – zredukování úsilí směřujícího k zabývání se stresem.

Snížení mentálního angažování – zabývání se jinými činnostmi s cílem odvrácení pozornosti od stresoru.²¹

Lze konstatovat, že strategií zvládání stresu existuje celá řada, není mým cílem uvádět zde celý jejich výčet. Rovněž tak důsledky stresu pro jedince jsou velmi různorodé – jedná se např. o rozličné fyziologické poruchy, kam je možno zařadit např. zvýšenou únavnost, nespavost, nechůť k jídlu, dále je možno sem zařadit symptomy poruchových interakcí – předrážděnost, pocity beznaděje, marnosti.

Dle autorky Geraldiny Palovčíkové je možné základní strategii stresu shrnout do několika kroků, přičemž nejprve si musí člověk připustit, že se nachází ve stresu, nepodceňovat jeho příznaky a zároveň neztratit nad stresem kontrolu, identifikovat příčiny tohoto stresu a především si ujasnit pocity, které jsou s ním spojené, dále by měl analyzovat své předchozí úsilí, vyrovnat se se situací, rozlišit mezi tím, co lze v životě změnit a co nelze, přitom plně využívat techniky, které redukují přebytečné napětí, pohyb, využít odborné pomoci.

Velká část moderních autorů rovněž uvádí stresující povahu dnešní doby, především neustálý nedostatek času, nezaměstnanost a další úskalí, která s sebou dnešní společnost přináší.

Základní a nejdůležitější prevencí proti stresu je vyvážená životospráva, resp. psychohygienu, která zahrnuje dostatek odpočinku, rozumné pracovní nasazení a spokojenost se sebou samým nejen v zaměstnání, ale především v osobním a partnerském

²¹ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie – přehled základních oborů*. Praha: TRITON, 2011. s. 620

životě. Jak však vyplývá z předchozích řádků, tak je tento problém někdy poměrně náročně zvladatelný.

Pro zvládání stresu jsou také důležité životní perspektivy stresovaného jedince: člověk, který má životní perspektivy, odolává stresu více než ten, který nemá pro co žít. Pro člověka s vědomím životního smyslu (ať už eticky pozitivního nebo negativního) mohou vést stresové situace k psychickému „otužování“. Určitá míra stresu je tedy žádoucí a podporuje rozvoj osobnosti jedince, který má životní perspektivy.²²

Samozřejmě, že i zde, stejně jako ve všem ostatním, platí, že přiměřenost je rozumná, tedy všeho s mírou. Nelze také opomenout značné rozdíly mezi lidmi, kdy pro citlivé jedince jsou stresující často naprosto obvyklé životní situace, zato osoby „ostřílenější“ tomu vůbec nepřikládají váhu. Každý člověk je naprosto individuální, a tak by se také dle mého názoru mělo k této problematice přistupovat.

2.2 Konflikty

Konflikt můžeme vymezit jako situaci, ve které působí dvě stejně velké síly, jejichž účinky jsou antagonistické, protichůdné. Konflikt je střet protikladných názorů, přání, postojů, motivů.²³

Přestože bývají uváděny různé typologie konfliktů, přikloním se zpočátku k základnímu rozdělení konfliktů na konflikty **intrapersonální** (intrapsychické, intraindividuální) a konflikty **interpersonální** (lze sem zařadit i konflikty skupinové a mezi skupinami).

Intrapersonální konflikty – patří ke každodennímu životu člověka, kdy se jedná o konflikty, které se odehrávají uvnitř osobnosti jednoho člověka, jde o situace, kdy se člověk rozhoduje mezi dvěma stejně významnými motivy, přičemž však musí a může zvolit jen jednu variantu, což bývá v mnoha případech pro člověka velmi obtížné. Pro lepší pochopení uvádím známou klasifikaci vnitřních – intrapersonálních konfliktů:

²² NAKONEČNÝ, M. *Psychologie – přehled základních oborů*. Praha: TRITON, 2011. s. 626

²³ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 109

Přiblížení – přiblížení – zde se jedná o střet dvou konfliktů, které jsou však oba pozitivní, člověk se však musí rozhodnout jen pro jeden z nich.

Vyhnutí – vyhnutí – v tomto případě se jedná o naprostý opak předchozího, člověk musí, ač nerad, vybírat mezi dvěma negativními motivy, kde se snaží vybrat často zmiňované „menší zlo“, což se však nemusí vždy zcela podařit.

Přiblížení – vyhnutí – o této situaci je možno hovořit v případě, kdy motiv má současně kladné, ale i záporné charakteristiky, čímž se jeví pro jedince současně jako pozitivní, a tím pádem přitažlivý, zároveň však i jako negativní – odpudivý.

Dvojnásobné přiblížení – vyhnutí – člověk se rozhoduje mezi dvěma motivy, každý z nich má však své přitažlivé i odpudivé stránky.²⁴

Interpersonální konflikty oproti tomu představují situaci, kdy dochází ke střetu rozdílných názorů dvou nebo více osob. Nejedná se tedy o vnitřní konflikt jedné osoby, ale konflikt je projeven navenek a jde o následek reakce na názor druhé osoby, popř. více osob, jedná se tedy o mezilidské konflikty.

Je nutné rozlišit určitou „slabší“ formu konfliktu, což je kompetice, která na rozdíl od konfliktu, jenž bývá často nepřátelský, nemusí mít jeho znaky, jedná se např. o soutěžení ve sportu, které může mít zcela pozitivní dopad, přátelskou atmosféru.

Zcela odlišnou situací oproti konfliktu je **kooperace**, tedy spolupráce, kdy naopak dochází k vyhovění přání druhého, poskytnutí pomoci. Kooperace je tedy společně s důvěrou základem pro bezkonfliktní a bezporuchovou sociální interakci, což je velmi podstatné pro bezproblémové fungování lidské společnosti.

Oproti kooperaci dochází v konfliktu k zásadním názorovým rozporům mezi jeho účastníky, konflikty mohou být náhlé, ale také vznikat pomalu skrytě, následně dochází k agresi, nepřátelství mezi jedinci. Protistrany si navzájem přisuzují negativní vlastnosti, může následovat vzájemné osočování.

²⁴ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 109

Charakteristiky „toho druhého“ v sociální percepci subjektu jsou stále více negativní, a tím se vytváří bludný kruh vzájemného trestání, který má za následek zhoršování vzájemných vztahů, jež jsou analogické boxerskému utkání bez pravidel, nezřídky i s ranami „pod pás“, a mají tak povahu sveřepé snahy bez milosti toho druhého zničit. Zatímco soutěžící, obrazně řečeno, stojí vedle sebe, osoby nacházející se v konfliktu stojí proti sobě.²⁵

Je zřejmé, že existuje velké množství druhů a typů sociálních konfliktů, přičemž je možné je rozlišovat podle toho, čeho se týkají, podle chování účastníků konfliktu vůči sobě – v tomto případě se rozlišují dva typy konfliktů: jde o případ, kdy výhra jedné strany automaticky znamená prohru protistrany, soupeřící strany tak nemohou současně vyhrát, ale ani prohrát, druhým případem je konflikt smíšených motivů, který je zajímavý tím, že strany mohou obě něco pozitivního získat, budou-li ovšem spolu spolupracovat na řešení konfliktu. V tomto případě tedy vítězí racionalita nad vlastními pocity neomylnosti, vždy je zde nutná určitá tolerance a schopnost ustoupit s cílem konflikt rozumně vyřešit pro obě strany.

Problémem zde je **afektogenní konflikt**, který bývá provázený hněvivou agresí, což však vede spíše k racionalizaci vlastní agrese, nikoliv však k racionálnímu a rozumnému řešení celé vyhrocené situace. Stejně tak zde negativní roli může hrát i popírání konfliktní situace, které neumožňuje včasné a především smírné vyřešení celé situace, konfliktu, ba právě naopak se poté konflikt rozvíjí, zvětšuje a i za dlouhou dobu může dojít k vyhrocení konfliktu, často v naprosto nečekaných situacích.

2.2.1 Řešení konfliktů (interpersonálních)

*Průběh a forma řešení interpersonálního konfliktu závisí od toho, jaký styl sociálního chování soupeřící strany zvolí – spolupráci anebo soupeření. K řešení konfliktu a překonání rozporů mezi zúčastněnými stranami se využívají různé postupy, z nichž jsou nejznámější jsou **techniky deeskalace konfliktu**, vycházející z motivace obou sporných stran konflikt ukončit, a **techniky překonávající divergenci zájmů sporných stran**,*

²⁵ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie – přehled základních oborů*. Praha: TRITON, 2011. s. 648

využívající kooperaci soupeřících stran při dosažení nadřazených cílů (např. spojení Sovětského svazu a Spojených států proti Německu ve II. světové válce).²⁶

Uvádí se pět základních strategií řešení konfliktů, kdy rozlišujícím kritériem zde je skutečnost, v jaké míře jsou prosazovány zájmy vlastní oproti zájmům protistrany. Patří sem tyto strategie:

Vyhýbání (prohra – prohra) – v rámci tohoto řešení konfliktů se vychází z toho, že lidé se snaží v převážné míře konfliktům vyhnout, tento styl řešení je tzv. únikový, zahrnuje přitom nesebeprosazující a nekooperativní přístupy, obě strany mají při tomto řešení pocity zklamání. Jako pravděpodobná se jeví ta myšlenka, že vzhledem k tomu, že konflikt nebyl vlastně vyřešen, propukne v budoucnosti znovu, což však většinou nemá příliš závažné důsledky pro obě strany konfliktu, neboť ve většině případů se jedná o bezvýznamné příčiny konfliktů, popř. jiné osoby mohou konflikt vyřešit daleko efektivněji.

Konfrontace – soupeření (výhra-prohra) – jde o jednání, které nese prvky sebeprosazování, které je však nekooperativní, neboť zde vždy existují prvky vynucování, nátlaku a určité dominance, neboť při využití této strategie se lidé snaží dosáhnout vlastních cílů, aniž by brali ohledy na cíle ostatních, kterým nechtějí vůbec naslouchat. Osoby přitom na sebe mohou útočit nejen slovně, nýbrž i fyzicky, jedna strana zde tvrdě prosazuje vlastní zájmy a své hledisko na úkor strany druhé. Stejně jako v prvním případě je zde předpoklad budoucího opakování konfliktu, neboť strana, která prohrála, se často s prohrou nesmíří. V literatuře je uváděna např. dražba, exekuční řízení.

Přizpůsobení (ústup – submisivní styl) – přestože se jedná o takovou formu jednání, které je kooperativní, tak zde bohužel schází sebeprosazující složka, protože zde jedna strana bez nátlaku ustoupí hledisku a názoru strany druhé. Ustupující jedinec může být sice vnímán ostatními pozitivně, zároveň však také jako slaboch. Je-li tento styl využíván pravidelně, může se stát neúčinným, jeho využití je vhodné tam, pokud je praktikován v situacích, kdy bezprostředně hrozí emocionální konflikt a může tak hrozícímu konfliktu zabránit, při zmiňovaném opakovaném využití může dojít k situaci, že toto jednání je

²⁶ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 110

posléze protistranou automaticky očekáváno, u důležitých konfliktů může vést k neurotickým symptomům.

Kompromis – tato forma jednání představuje střední úroveň v oblasti spolupráce, ale i sebeprosazování. Obecně platí, že každá ze stran v rámci této strategie něco získá, na oplátku se však musí něčeho vzdát, tedy při jednání využít i vzájemné ústupky. Kompromis není samozřejmě ideální, což je zřejmé, neboť nemůže vytvořit předpoklady pro maximální společné uspokojení obou stran, ale pokud jsou stanovena jasná pravidla, která musí strany akceptovat a chovat se v souladu s nimi, tak je riziko vzniku nového konfliktu velmi malé. Osoby jednající kompromisně bývají zpravidla druhými hodnoceny pozitivně.

Kooperace (výhra – výhra) – lze konstatovat, že tento styl je ideálním řešením konfliktů, neboť se zde využívá sebeprosazující jednání, přitom strany spolupracují, tudíž dojde k dosažení cílů pro všechny, hledá se příčina konfliktu, dochází k vytváření alternativních přístupů se snahou nalézt oboustranně přijatelné řešení.

V policejní praxi samozřejmě nelze vždy využít všechny strategie řešení konfliktů, velmi záleží na situaci a na osobě protistrany. Zcela jiná bude situace při jednání s poškozeným, svědkem, oznamovatelem, oproti tomu při jednání s podezřelým, obviněným, tedy osobou, která porušila právo a pořádek. V těchto případech policista využije prostředky, které má jako státní orgán prosazující důsledné dodržování zákona, nebude tedy hledat kompromisy tam, kde není důvod je hledat, ovšem ani slepé lpění na předpisech bez ohledu na další skutečnosti případu nemusí vždy přinést očekávaný výsledek. Vše je tedy, jako v celém životě, jen v lidech a v jejich ochotě se domluvit.

Dále považuji za důležité se v této části zmínit o stylech řešení konfliktních situací, které lze rozdělit dle G. Palovčikové²⁷:

Autoritativní řešení – tato řešení jsou založená na síle, vlivu jedné ze sporných stran. Negativem zde je ta skutečnost, že se jedná o řešení vynucená, která často vůbec neřeší samotnou podstatu konfliktu.

Alternativní řešení – jak již vyplývá z jejich názvu, tak umožňují stranám nalézt dohodu, proto mohou být strany konfliktu spokojenější.

²⁷ PALOVČIKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 112

Vyjednávání – cílem je dosažení vzájemné dohody při prosazování zájmů obou stran konfliktu.

Intervence – řešení s pomocí třetích stran – zde dochází ke zprostředkování dohody za účasti osoby, která je akceptovaná oběma stranami – např. mediace, arbitráž.

Právě alternativní způsoby řešení konfliktů se dostávají v současné době do popředí a často se využívají, jedná se přitom o negociaci (vyjednávání), facilitaci (usnadnění) a mediaci (zprostředkování).

Vyjednávání – smyslem zde je vyřešit konflikt tak, aby výsledek byl přijatelný pro obě strany konfliktu. Přitom je možné rozlišit vyjednávání poziční, kdy cílem je dosáhnout vlastní pozice na úkor toho, že druhá strana pozici ztratí, resp. se jí sama rozhodne opustit, a jednání principiální – zde dochází k hledání společného zájmu s výsledkem uspokojivým pro obě znesvářené strany. V rámci uvedeného dochází k uplatňování komunikačních dovedností a na obou stranách je zájem a především ochota se daným problémem zabývat, aby mohlo být nalezeno řešení konfliktu.

Mezi strategie používané k dosažení dohody patří např. změna vlastních požadavků (ustupování od původních požadavků, které však nesmí překročit určitou minimální úroveň), změna požadavků druhé strany (přesvědčování, poziční vyjednávání, používání hrozeb, kde možnost dohody závisí na udržení určité hranice minimálních požadavků druhé strany (vyjednávání založené na zájmech spolupráce při nacházení alternativ, které uspokojí požadavky, zájmy obou stran).²⁸

Facilitace a mediace – představují takové dohody mezi spornými stranami, které nacházejí řešení a smířování mezilidských konfliktů prostřednictvím vlastních sil za pomoci třetí strany – mediátora, popř. facilitátora.

Facilitace – v rámci takového řešení konfliktu dochází ke vzájemné kulminaci požadavků obou stran, přičemž osoba facilitátora tuto diskuzi řídí, ale jen v tom ohledu, aby nedocházelo ke střetům a obě strany se snažily nalézt řešení problému, přitom se však do konfliktu přímo nevměšuje.

²⁸ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 112

Mediace – oproti předchozímu řešení konfliktu nedochází při mediaci k přímé komunikaci mezi stranami, tuto jim zprostředkovává mediátor, což je neutrální kvalifikovaná osoba se znalostmi a dovednostmi komunikačních metod. Mediátor dohlíží na proces řešení konfliktu.

Mediace je rychlá a důvěrná. Je vhodná všude tam, kde spolu strany konfliktu musí vedle sebe pracovat nebo žít. Často není nutno měnit situaci, ale postačí změnit subjektivní pohled na ni. Subjektivně pociťovaná „realita“ je totiž často psychosociální konstrukcí neodpovídající opravdové skutečnosti.²⁹

Jak je tedy zřejmé z předchozího textu, tak i konfliktní situace mají svá řešení, ve většině případů ho musí chtít nalézt obě strany, ať již samy, či prostřednictvím třetí strany. Je však nutné zmínit určité specifikum policejní služby, které se v mnohém vymyká standardním situacím, což logicky klade zvýšené nároky na policisty. A je zřejmé, že ne každý může být dobrý psycholog.

2.3 Deprivace a frustrace

Deprivace je psychický stav, který vzniká v situaci dlouhodobého neuspokojování potřeb člověka. Deprivační situace spočívá v dlouhodobosti působení nepříznivých vlivů, které jedinci neposkytují podmínky pro zdravý duševní vývoj.³⁰

Přitom je možné rozlišit deprivaci senzoricou, o které je možné hovořit v tom případě, kdy deprivační prostředí není schopné poskytnout dostatek podnětů pro smysly jedince. Dalším typem deprivace je deprivace psychická. Tato druhá forma deprivace bývá zapříčiněna tím, že jedinec nemá dostatek podnětů pro psychiku a její rozvoj.

Činnost mozku vyžaduje stálý příliv určitého množství stimulace, je-li nějak omezen, dostává se jedince do stavu senzorické deprivace, který je spojen s dezorganizací chování a psychické činnosti vůbec (zhoršení zapamatování, myšlení, vtíravé představy, v krajním případě až halucinace). Uvnitř určitých hranic může člověk úroveň své aktivace zvyšovat (napětí vyvolané vzrušujícími podněty), nebo snižovat (uvolnění, jehož se dosahuje

²⁹ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 113

³⁰ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 114

záměrně psychickou a fyzickou relaxací). V situaci stresu, konfliktů a frustrací a v situacích vzrušujících je jedinec ve stavu trvalého psychického napětí (vnitřní mentální, ale i zvýšená svalová tenze), které může mít časem neurotaizační účinky.³¹

V rámci vztahové vazby sem však autoři zařazují i citovou deprivaci, která je způsobena nedostatkem projevů mateřské lásky, neboť dítě již jako nemluvně má vrozenou tendenci přilnout k matce, resp. k osobě, která o něj pečuje. Velmi záleží na rodinné výchově, jež podstatným způsobem ovlivňuje rysy osobnosti dítěte, které se posléze mohou stát i trvalými charakteristikami jeho osobnosti.

Právě v souvislosti s touto citovou deprivací dítěte bývá velmi úzce spojován fenomén nazývaný hospitalismus. Obecně je možné konstatovat, že pokud je mateřské lásky málo, nebo zcela schází, může to u dítěte vést, což se bohužel velmi často stává u dětí vychovávaných např. v kojeneckých ústavech a dětských domovech, k trvalému psychickému poškození osobnosti, které se projevuje ve formě agresivity a hostility, zaostávání intelektového vývoje a selhávání v sociálních vztazích.

Jen pro dokreslení uvádím, že autoři se v této souvislosti věnují i sociální oligofrenii, která je oproti tomu způsobena výchovným zanedbáváním dítěte. Separační úzkost je vyvolaná tím, že rodič ponechává dítě v nízkém věku o samotě, což má nežádoucí důsledky na vývoj osobnosti dítěte, dítě poté bývá úzkostné a nejisté.

Frustrace

Frustrační situace nastává, když se mezi jedince a cíl jeho činnosti postaví více anebo méně nepřekonatelná překážka, která mu brání dospět k němu v plánovaném čase, anebo mu možnost jeho dosažení zmaří.³²

Podle N. R. F. Maiera (1949) dochází k frustraci tehdy, jestliže se silně motivovaný jedinec dostane do neřešitelné situace nebo do situace, z níž není východiska, podstatným znakem situace frustrace je tedy zmaření nějakého uspokojení nebo vyhlídky na uspokojení,

³¹ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. s. 15

³² PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 112

obecně vzato „blokování cílově zaměřené probíhající aktivity“ (H. B. English, A. Ch. Englischová, 1958).³³

Přítom je zřejmé, že musí existovat tři složky této situace, tedy jedinec usilující o dosažení určitého cíle, překážka, která v tom jedinci brání, a cíl, který si jedinec stanovil, nebo mu byl stanovený.

Jako překážku si můžeme představit situaci, která znamená znemožnění cílené činnosti, přitom nedojde k dosažení kýženého výsledku, který jedinec očekává.

Překážky je možno rozdělit na externí – tyto překážky se nacházejí mimo jedince, rozlišují se na pasivní (např. zavřená restaurace, klub) anebo aktivní (vstup nedovoluje uzavřená společnost). Druhým typem jsou překážky interní, které se nacházejí uvnitř jedince samotného, jde např. o nedostatek schopností (pasivní), nebo o vnitřní rozpory a konflikty člověka (aktivní).

*Překážky mohou být faktory fyzikální, např. hluk, anebo faktory sociálního prostředí, např. atmosféra ve skupině. Většina překážek se spojuje se sociálním prostředím a mezilidskými vztahy.*³⁴

*Chápeme-li frustrující situaci jako situaci překážky, je nutné chápat tuto překážku spíše obrazně a široce, neboť překážkou uspokojení je také nepřítomnost cílového objektu. Tak může být subjekt např. sexuálně frustrován nejen tím, že jeho sexuální aktivita, konkrétně zaměřená, nenachází u objektu jeho touhy kladnou vstřícnou odezvu, ale také tím, že sexuální objekt není prostě přítomen (např. vězeň, který nemá možnost styku s přiměřeným sexuálním partnerem).*³⁵

Rovněž je nutné rozlišovat mezi frustrující a problémovou situací, kdy podmínky jsou v podstatě stejné, psychologický rozdíl spočívá v tom, že v případě problémové situace jedinec zatím stále ještě hledá řešení situace, problém je tzv. otevřený, nedořešený, v případě frustrující situace je již zřejmé, že žádné řešení nemůže být nalezeno.

Každý jedinec má také rozdílnou frustrační toleranci, která představuje schopnost zvládat zátěž bez vážnějších poruch a nepřiměřených reakcí. Tato míra odolnosti je závislá

³³ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. s. 38

³⁴ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 113

³⁵ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. s. 38

na mnoha faktorech, kam je možno zařadit např. vrozené předpoklady, dosaženou vývojovou úroveň, zkušenosti konkrétního člověka a celkový aktuální stav osoby. Pokud je překročena tato míra, dochází k aktivaci různých způsobů obrany, kterou člověk využívá k tomu, aby opět nastolil vlastní psychickou rovnováhu a zachoval si duševní zdraví.

Obranné frustrační mechanismy – obranné reakce na frustrační situaci – dle G. Palovčíkové:³⁶

Agrese – neznamena, že každý frustrační zážitek musí vést nutně k agresi, ale každá frustrace, která vyplývá z nedosažení cíle, způsobuje napětí, které vyústí v reakci, ať již agresivní, či bez agrese. Agrese přitom patří k nejčastějším krátkodobým reakcím na frustraci. Agrese může být zaměřena navenek (extrapunitivní), nebo zaměřená dovnitř (intrapunitivní).

Projekce – u jedince dochází k tomu, že si tzv. promítá vlastní neúspěch do jednání jiných osob.

Racionalizace – v případě nemožnosti změnit frustrační situaci si ji jedinec racionálně zdůvodňuje, příčina neúspěchu je často spatřována ve vnější, smyšlené příčině.

Sublimace – cíl je nahrazován nějakou jinou alternativní hodnotou.

Somatizace – dochází k převedení psychické tenze do oblasti somatické – např. bolesti hlavy, kožní nemoci atd.

Potlačení – únik od zátěže ve formě jeho odmítnutí a potlačení určitých prožitků z vědomí.

Kompensace – nereálný cíl, kterého nelze dosáhnout, si jedinec nahrazuje cílem náhradním, který má však nižší hodnotu, bývá zde provázanost s racionalizací.

Únik – jedinec uniká od zátěže do jiné sféry – zahluje se prací, obklopuje se virtuální realitou, může docházet ke zneužívání OPL.

Deprese – stereotypní projevy v chování, apatie, neřešení situace.

Identifikace – jedinec, který je neúspěšný, se fiktivně ztotožňuje s jinou osobou, popř. skupinou osob, která cíle dosáhla.

³⁶ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 113

Regrese – obrana je postavena na chování nižší, primitivnější úrovně, podvědomý únik k chování typickému pro dětské období – pláč, křik.

Stereotypizace – jedinec se snaží neměnit chování a minulé zažité návyky, přitom se vyhýbá novému postupu a řešení zátěžové situace.

Bagatelizace – dochází k zastírání a přezírání neúspěchu, vytváření póz, je uměle předstírána lhostejnost.

Manipulace – úsilí o dosažení cíle použitím manipulace s jinými osobami.

Způsobů, jak se bránit frustraci, je mnoho. Je zřejmé, že ne všechny jsou tím pravým řešením nastalé situace, ovšem každý člověk je jiný a to, co připadá někomu jako normální, druhý odsuzuje a naopak. Právě náročnost policejní služby klade vysoké nároky nejen na fyzickou, ale především psychickou připravenost a vybavenost policistů a je bohužel zřejmé, že ne každý tuto zátěž dovede zvládnout a přitom být ještě představitelem zákona v očích široké veřejnosti.

2.4 Psychická traumata a krize

Během života prochází člověk řadou situací, kterým by se raději vyhnul, neboť pro něj představují nepříjemné a bolestivé stavy. U krizových situací, které mohou následně přerůst v traumata konkrétního člověka, to platí bezvýhradně. Ovšem policejní služba je mimo jiné náročná tím, že právě takové situace s sebou přináší a pak je na konkrétním jedinci, jak se s tím vyrovná.

Traumata

Psychické (nebo též duševní) trauma je psychické zranění, duševní stav člověka, ke kterému dochází v důsledku traumatické (traumatizující) události, jakou může být těžký úraz, úmrtí v rodině, znásilnění, šikana apod. Traumatem se rozumí zážitek, který ve velké míře porušuje duševní rovnováhu. Traumatizujícími zážitky mohou být např. těžké nehody,

znásilnění, přepadení, ztráta blízkého člověka. Třebaže se podvědomí brání tím, že potlačuje vzpomínky na takový bolestivý zážitek, trauma ovlivňuje život v podobě neuróz a psychóz.³⁷

Je tedy možné konstatovat, že stav nazývaný trauma vzniká tehdy, je-li jedinec vystaven extrémní hrůze, kde nemůže nic udělat, přitom se cítí sám, přemožen, bezmocný a zranitelný. Možných příčin psychického traumatu je mnoho, jedná se např. o přírodní jevy, kterým není možno zabránit (zemětřesení, požár, uragán), či o jednání, které je způsobeno samými lidmi – např. týrání, přepadení, pobyt ve výkonu trestu odnětí svobody. Každý jedinec má jinou úroveň tolerance, tedy to, co je pro někoho silně traumatizujícím zážitkem, může jinému připadat jako relativně nevýznamné. Rozdíly jsou i mezi pohlavími, kdy ženy jsou obecně citlivějšími, samozřejmě ale existují výjimky.

U specifické policejní služby připadá v úvahu např. použití zbraně policistou, kdy výsledkem je zranění, popř. v krajním případě i úmrtí osoby, proti které policista zasahoval. Zde je nutné rozlišit, zda se jednalo o zákrok adekvátní, tedy v souladu se zákonem, především specifickým ustanovením obsaženým v zákoně č. 273 z roku 2008, zákoně o PČR v platném znění, či o zákrok, který nebyl zcela v souladu s příslušným právním ustanovením. To má zcela zřejmě velký vliv na psychiku zasahujícího policisty, neboť smutnou skutečností zůstává to, že u Policie České republiky v případě podezřelých policistů de facto neexistuje princip presumpce neviny a kontrolní orgány, potažmo Generální inspekce bezpečnostních sborů ČR, pracují velmi rychle. V tomto případě se jedná o situaci, na které se příslušník PČR podílel aktivně, měl tedy na její průběh vliv. Zcela jiná situace může nastat v případě, že např. policista v rámci SVS (Stále výjezdové skupiny) provádí služební úkony na místě úmrtí např. malého dítěte. To může být pro policistu velmi traumatizujícím zážitkem, ještě znásobený tím, že je např. také sám rodičem, či rodinu očekává. Velkou roli zde může hrát i podpora pracovního kolektivu, nadřízených, ale i specializovaných psychologických pracovišť, čemuž se však budu podrobně věnovat v dalších kapitolách této diplomové práce.

³⁷ Wikipedia [online]. Psychické trauma [citováno 2013-11-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychick%C3%A9_trauma

Psychická krize

Psychická krize je reakcí člověka na náročnou životní situaci. Tato situace může nabývat rázu až mezní životní situace, kdy dochází k ohrožení jeho základních životních hodnot. Do psychické krize se dostane člověk, střetne-li se s překážkou, kterou není schopen zvládnout vlastními silami (event. za pomoci svých blízkých) v přijatelném čase a navyklým způsobem.³⁸

Zajímavé je, že pojem krize se v psychologii, psychiatrii a oblasti duševní hygieny začíná objevovat až v 90. letech 20. století, kdy označuje období lidského života, ve kterém dochází k určité limitní situaci, kdy je nutné ze strany jedince k tomuto problému zaujmout určitý postoj. Tato situace je však velmi náročná, vnímána člověkem jako neřešitelná, staví ho tedy do zcela neobvyklého postavení – do období značného psychického tlaku, jedinec musí učinit rozhodnutí. Člověk přitom prožívá pocit nepříjemného napětí, který pokud trvá dlouhou dobu, může přerůst v pocit bezmoci a nevykonnosti. V průběhu života přitom každý z nás zažívá mnoho krizí a situací krizového charakteru, přičemž každý člověk se s tím vyrovná jiným způsobem. Uvádí se, že krize může mít i pozitivní dopady, neboť svým způsobem přispívá k určitému psychickému vyvrátní jedince, který tak získává životní zkušenosti, byť je zřejmé, že v krizové situaci to tak člověku nepřipadá.

Dělení krizí – existuje samozřejmě celá řada různých druhů psychických krizí, nejčastěji se dělí dle příčin na:³⁹

1) Vývojové krize – s těmito krizemi lze počítat, neboť patří do průběhu života člověka, patří svým způsobem do jeho zrání, psychického vývoje a rozvoje. Jedná se např. o narození dětí, poté odchod dětí z domova, odchod do důchodu atd. Někdy se jim také říká krize zrání, lze je předvídat, jsou svým způsobem zákonité.

2) Traumatické krize – tyto krize naopak předvídat nelze, dojde k nim zcela nepředvídatelně, souvisejí převážně s tzv. závažnými psychickými událostmi. Těmito

³⁸ Masarikova univerzita České republiky [online]. © 1996–2014 Masarykova univerzita [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1441/jaro2006/RV2BP_VPKI/krize.pdf

³⁹ Masarikova univerzita České republiky [online]. © 1996–2014 Masarykova univerzita [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1441/jaro2006/RV2BP_VPKI/krize.pdf

událostmi je např. vlastní závažné zdravotní onemocnění, či onemocnění blízké osoby, zjištění nevěry partnera, sociální traumata – propuštění ze zaměstnání a následná nezaměstnanost.

Z hlediska časové charakteristiky toho, jak krize probíhá, je možno zmínit tyto typy krize:

Akutní krize – jsou nápadné a bouřlivé, mají zcela jasně ohraničený začátek a konec.

Chronické krize – tyto krize mohou tzv. v tichosti probíhat dlouhou dobu, řádově i několik let, týkají se převážně konfliktů s blízkými osobami. Mezi těmito typy krizí ovšem není zcela jasná hranice, např. akutní krize mohou přerůst do chronických krizí, přitom si jedinec nemusí vůbec uvědomovat to, že takovou krizí prochází, potom lze hovořit o krizích zjevných a latentních.

Krize zjevné – jedná se o krize, které si jedinec zcela uvědomuje a připouští si je – jedná se např. o rozpad manželství, zdravotní problémy.

Krize latentní – tyto krize jsou svým způsobem utajené, jejich význam si člověk buď neuvědomuje vůbec, popř. jen částečně. Jedinec může vést jen méně hodnotný a jednostranný způsob života, přitom si vůbec nemusí být vědom svých obtíží, v tom případě pak může nastat problém při překonání této krize a při jejím zvládnutí.

Dle některých autorů lze krizový stav rozdělit do čtyř stádií, kdy se jedná o stav, ve kterém jedinec vnímá ohrožení, přitom dochází ke zvýšené úzkosti, následuje pocit zranitelnosti a pocit nedostatku kontroly nad situací, třetím stádiem je hledání nových způsobů řešení situace, čtvrté stádium je určitou psychologickou dezorganizací, přitom dochází ke zvyšování vnitřního chaosu.

2.5 Závěr kapitoly

Je zcela zřejmé, že člověk během svého života prochází různými životními etapami, které se rozličným způsobem projeví na jeho vnímání, chování a prožívání a přispěje to k jeho životním zkušenostem. Každý člověk je samozřejmě jiný, tudíž každý vnímá tu kterou životní událost svým specifickým způsobem. Mnoho z těchto situací, nejen pracovních, se však negativním způsobem může na něm „podepsat“. V případě policistů tomu samozřejmě není jinak, byť často náročná policejní služba neumožňuje člověku projevat navenek všechny emoce. Policista je však v rámci výkonu služby omezen řadou předpisů, které by měl dodržovat, byť je to také jen člověk.

3 DIAGNOSTIKA, LÉČBA A PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Je velmi dobře, že si odborníci na rozličných úrovních uvědomili, že hrozba syndromu vyhoření je velmi značná. Z tohoto důvodu dochází k jejímu diagnostikování a následné léčbě. V žádném případě však nesmí být opomíjena prevence, neboť ta by měla být primární, stejně jako v jiných oblastech lidského života. V tomto ohledu je možno zmínit naprosto nezastupitelnou roli prevence zejména v medicíně a v rámci policejní činnosti prevenci kriminality.

3.1 Diagnostika

K diagnostice syndromu vyhoření se v praxi využívá různých metod, mezi které lze např. zahrnout sebepozorování, pozorování druhými, anamnézy, pohovor a různé druhy dotazníkových metod, kdy se především jedná o sebediagnostické nástroje.

V akutní fázi krize je třeba především stanovit, co je jejím centrem, a řešit to přednostně. Krizi bychom měli co nejvíce izolovat a nevpustit do dalších životních sfér.⁴⁰

Vyhoření je plíživý proces táhnoucí se několik let, přživovaný zodpovědnou osobností, vztahovou strukturou k lidem, kteří někoho potřebují, a organizační strukturou, která nedokáže nabídnout skoro žádné možnosti (psychické) regenerace. Na tomto pozadí by byla každá metoda, která slibuje rychlý úspěch při zvládání problémů, neseriózní. Způsoby chování se vrývaly do osobnosti každého jedince několik let, desetiletí. Normy, názory a hodnotové standardy jsou součástí vlastní osobnosti a mají určitou hodnotu. Samotné poznání, že to všechno přispívá k tomu, že člověk ve své práci vyhořívá, je bolestivé. Zbavit se těchto zvyklostí, způsobů chování a hodnot a nahradit je zdravými postoji a způsoby chování potřebuje čas a vytrvalý trénink. I probíhající proces vyhoření a odpovídající léčba nezaručují, že je člověk proti vyhoření obrněný. Proti vyhoření neexistuje žádná imunizace.

⁴⁰ HONZÁK, R. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Nakladatelství Vyšehrad, s. r. o., 2013. s. 176

Sebepozorování – v rámci uvedeného jedince pozoruje a hodnotí vlastní chování, jednání a prožívání v souvislosti se syndromem vyhoření. Otázkou zůstává, nakolik je člověk objektivní a především upřímný vůči sobě, nakolik je schopen přiznat si, že u něj již probíhá syndrom vyhoření.

Pozorování druhými – zde jedince pozorují druzí, kteří si tak mohou (ale nutně nemusí) vytvořit vlastní objektivní názor na to, zda a popř. jak moc je jedinec zasažen oním neustále zmiňovaným syndromem vyhoření. Je zde nutné rozlišit pozorování osobami blízkými z okruhu rodiny, popř. přátel a sledování odborníky, kteří mohou sice daleko kvalifikovaně určit míru a vývoj daného syndromu u člověka, logicky jim však chybí osobnostní spřízněnost s pozorovanou osobou. Tímto jim mohou unikat podstatné souvislosti.

Pohovor – zde pozorovaný jedinec hovoří s odborníkem, převážně psychologem, který má následně možnost pohovor vyhodnotit.

Anamnéza – soubor informací o jedinci, které jsou nutné pro následnou bližší a podrobnou analýzu zdravotního stavu jedince, tedy osoby trpící syndromem vyhoření. Především se jedná o vyhodnocování jeho minulosti. Tuto anamnézu provádí v přímé formě psycholog při zmiňovaném pohovoru s pacientem. Možná je také nepřímá anamnéza, byť k ní dochází zřídka, např. u osob, které nekomunikují. V tomto případě poskytuje informace blízká osoba.

Dotazník – existuje celá řada dotazníků se specifickými otázkami, kdy odpovědi na ně mají poskytnout informaci o tom, jak dalece je jedinec postižen syndromem vyhoření a v jaké fázi se nachází. Takovýto dotazník bude součástí této diplomové práce v rámci její praktické části.

Je samozřejmé, že se vyhoření projevuje s různou intenzitou a četností. Pro zjištění, resp. měření míry vyhoření a jeho diagnózu se používají tyto tři hlavní prostředky:

- **Škála vyhoření pro pomáhající profese od Maslachové** (Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey, MBI) obsahuje 22 různých výpovědí osob v pomáhajících profesích a sestavily ji Maslachová a Jacksonová (1981).

- **Škála vyhoření pro povolání od Maslachové** (Maslach Burnout Inventory – General Survey) měří vyhoření ve všech povoláních pomocí 16 výpovědí. Tento prostředek vychází z dřívějšího MBI a vytvořila jej Maslachová s kolegy v Berkley Group (maslach a kol., 1996).
- **Škála znechucení** (Tedium Scale) se skládá z 21 výpovědí a měří četnost určitých pocitů a postojů pracovníků k osobě samým, k práci a ke klientům. Vyvinuli ji Aronson, Pinesová a Kafryová (1981).⁴¹

Vzhledem k zaměření této diplomové práce se budu věnovat první škále vyhoření, která se týká pomáhajících profesí, tedy samozřejmě i příslušníků PČR.

Zmiňovaný nástroj byl zaveden v roce 1981 a dosud nebyl překonán v tom, jaká je šíře jeho využívání. V rámci uvedeného dochází ke sběru empirických dat ze šetření, jehož předmětem výzkumu byly vždy dva příklady z různých povolání. Na základě toho byly určeny faktory, z nichž se nakonec tři staly součástí právě testu vyhoření a jsou to tyto:

- ▶ **emocionální vyčerpání** – jedná se o takový pocit člověka, že stres, který prožívá a kterému byl vystaven, je již na své hranici, popř. ji dokonce překročil.
- ▶ **depersonalizace** – v rámci tohoto dochází k distancování jedince od sebe sama, rovněž od jiných osob, které začne považovat za pouhé objekty,
- ▶ **seberealizace** – jedinec je přesvědčen, že dobře vykonává důležitou práci. Takové přesvědčení mu přináší vnitřní uspokojení, dobré pocity.

Tento nástroj má však své specifikum a to, jak již název napovídá, jeho vhodnost použití jen pro pomáhající profese, přitom obsahuje 22 výpovědí. Z toho se 9 výpovědí zaměřuje na emociálním vyčerpání, 8 výpovědí se týká seberealizace a 5 výpovědí je cíleno na odcizení. Při testech validity škály MBI došli odborníci k názoru, že se jedná o účinnou metodu, jak zkoumat syndrom vyhoření právě u pomáhajících profesí.

⁴¹ MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*. Praha: Portál, 2012. s. 71

Účelem šetření MBI je zjistit, jak se pracovníci v pomáhajících profesích dívají na svou práci a na osoby, s nimiž denně úzce spolupracují. Šetření se zaměřuje na zástupce v různých sociálních profesích, proto se pro osoby, jimž se dostává služeb, péče, léčby či pokynů, používá termín „příjemce“. Ohodnocení výpovědi se pohybuje v rozmezí 0-6 a zapisuje se před výpověď.⁴²

Christina Maslachová a M. Goldberg pokládají za hlavní znaky syndromu vyhoření vyčerpání, průvodní prožitky frustrace, hostilitu, cynismus, pocity selhání a neschopnosti.⁴³

Četnost výskytu:

- 0 – nikdy,
- 1 – jednou za rok,
- 2 – jednou za měsíc či méně,
- 3 – několikrát za měsíc,
- 4 – jednou týdně,
- 5- několikrát za týden,
- 6- denně.

Výpovědi (Maslach a Jackson, 1981)

Cítím se prací emocionálně vyčerpán.

Na konci pracovní doby se cítím opotřebovaný.

Cítím únavu, když ráno vstávám a musím začít nový pracovní den.

Snadno se vcítím do svých příjemců.

Mám pocit, že s některými příjemci jedním jako s předměty.

Pracovat celý den s lidmi je pro mě velmi namáhavé.

⁴² MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*. Praha: Portál, 2012. s. 72

⁴³ MUSIL, J. V. *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima*. Olomouc: Jiří Musil – Psychologická a výchovná poradna, 2010. s. 35

Problémy se svými příjemci mám pod kontrolou.

Kvůli své práci se cítím vyhořelý.

Mám pocit, že svou prací pozitivně ovlivňuji život jiných lidí.

Od té doby, kdy jsem začal pracovat ve své profesi, jsem vůči ostatním více netečný.

Obávám se, že mě moje práce znečitlivuje.

Cítím se velmi činorodý.

Moje práce mě frustruje.

Mám pocit, že pracuji příliš tvrdě.

U některých příjemců je mi jedno, co s nimi bude.

Přímá práce s lidmi je pro mě velkou zátěží.

Je pro mě snadné vytvářet při práci s příjemci uvolněnou atmosféru.

Při intenzivním styku se svými příjemci cítím povzbuzení.

Mnoho věcí, kterých jsem svou prací dosáhl, za tu námahu stálo.

Mám pocit, že nevím kudy kam.

Se svými emocionálními problémy v práci nakládám velmi klidně.

Mám pocit, že mi příjemci dávají vinu za některé své problémy.

(odpovědi jsou v reálu očíslované a za číslicí je místo pro ohodnocení četnosti výskytu)

Samotná postava *Christiny Maslachové* je velice zajímavá. Jedná se o ženu Philipa G. Zimbarda, nar. 23. 3. 1933. Tento americký psycholog proslul známým vězeňským experimentem. V roce 1971 nechal ve Standorfu vybudovat věrnou napodobeninu věznice. 24 dobrovolníků bylo následně rozděleno na 12 vězňů a 12 dozorců. Celý experiment se zvrhl ve velmi kruté počínání „dozorců“ vůči „vězňům“. Uvádí se, že právě Christina poté, co viděla tyto krutosti, donutila svého budoucího manžela, aby celý experiment přerušil. Sám Zimbardo vystupoval v roli dozorce. Christina se narodila v roce 1946 v San Francisku. Uvádí se, že vedla klidné dětství a život až do chvíle, kdy přerušila zmiňovaný experiment. Velmi podstatným způsobem rozšířila okruh příznaků syndromu vyhoření. Rozdělila je do tří okruhů či skupin: tělesného a psychického vyčerpání, ztráty uspokojení

a potěšení z práce a odcizení – depersonalizace. Vzala rovněž v úvahu vlivy pracovního a sociálního prostředí.

Za jedinou zásadní charakteristiku syndromu vyhoření považuje Maslachová nežádoucí až patologický osobní obrat směrem k negativnímu pólu nejrůznějších hodnot, ať už jde o zdraví, energii, nezájem a odcizení, cynismus, negativní postoje k práci, k organizaci či spolupracovníkům. Plný dosah burnout syndromu nelze přesně odhadnout, protože mnoho původně zapálených pracovníků při určité míře zklamání a v určitém stupni vyhoření může pracoviště opouštět a jako důvod uvádět úplně jiné a nepodstatné okolnosti. Podle některých výzkumů je takových pracovníků v exponovaných profesích až 20 %. Ani výše platu nemusí být zásadní pro rozhodnutí, zda odejít nebo zůstat, protože řada lidí dává přednost sociálnímu ocenění před finančními výhodami. Vyhoření se může objevit při jakékoliv činnosti, převážně a nejvíce je však nacházíme u lidí věnujících se profesionálně:

- *problematice duševního zdraví*
- *výuce, pedagogické činnosti*
- *sociálním službám*
- *medicině a ošetrovatelství*
- *prosazování práva*⁴⁴

3.2 Léčba syndromu vyhoření

Nejprve je třeba zjistit, zda konkrétní jedinec trpí syndromem vyhoření. Až následně je možné začít s léčbou. V rámci léčby je bezpodmínečně nutná maximální snaha pacienta chtít něco udělat, začít se léčit a začít danou situaci řešit. Rovněž tak netřeba zdůrazňovat, že čím dříve se začne s léčbou, tím lépe. Je dobré vnímat již prvotní příznaky. Zde je nutné rozlišit jednotlivá stádia syndromu vyhoření, kdy ideální je, pokud dochází k počátku léčby již ve fázi stagnace.

⁴⁴ HONZÁK, R. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Nakladatelství Vyšehrad, s. r. o., 2013.s. 36-37

Uvedená kapitola se bude věnovat mimo jiné psychologii zdraví a duševní hygieně, neboť se jedná o zásadní souvislost s léčbou.

Psychologie zdraví – je směřována na jedince, kteří jsou psychicky relativně zdraví. Zaměřuje se na předcházení zdravotním problémům a na posilování zdraví. V rámci uvedeného buduje teoretickou poznatkovou základnu, přičemž soustavně pracuje, a to především experimentálně. Cílem psychologie zdraví je budovat teorii zdravého jednání a chování člověka. Snahou je zjistit co nejvíce informací o tom, co lidské zdraví posiluje, oproti tomu zjistit, co zdraví škodí, a tomu se snažit vyvarovat, byť toho nelze vždy s úspěchem docílit.

Na zdraví je možno pohlížet i jinak. Rozlišit můžeme ještě nejméně čtyři jiné modely zdraví:⁴⁵

1. Zdraví chápáné jako ideální stav fungování organismu, (wellness) cíl snažení. Nemoci přinášejí nepříjemné pocity, bolesti a omezení jedince je nutné odstranit za každou cenu.

2. Zdraví jako výborné fungování, vysoké výkony, být fit, nejlepší, nemoc je nežádoucí, protože výkony snižuje.

3. Zdraví jako obchodovatelné zboží! Pacient si kupuje zdraví, platí lékařům, lékárníkům, výrobcům potravinových doplňků, farmaceutickým firmám, léčitelům, rehabilitačním pracovníkům, zubařům. Platí si, aby mu bylo dobře, aby ho něco přestalo bolet, i když si platí prostřednictvím pojišťoven, možná se začne zajímat, co dělat, aby ušetřil.

4. Zdraví jako projev osobních schopností, síly, jako celý komplex, který je možný podporovat nebo ničit nevhodným způsobem života.

Zdraví je stav, kdy je člověku naprosto dobře, a to jak fyzicky tak i psychicky a sociálně. Není to jen nepřítomnost nemoci a neduživosti. (definice zdraví dle WHO)⁴⁶

Uvádí se, a nelze než s tímto názorem souhlasit, že základním souborem nástrojů ke zvládnutí problémů nejen se zdravím, ale i problémů životních, je kázeň. Nejprve je nutné si tedy vůbec přiznat existenci nějakého problému, v daném případě problému se

⁴⁵ CHAMOUTOVÁ, K. *Duševní hygiena: Psychologie zdraví*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. s. 9

⁴⁶ CHAMOUTOVÁ, K. *Duševní hygiena: Psychologie zdraví*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. s. 8

syndromem vyhoření, a následně tento problém řešit a především chtít řešit. Přitom samozřejmě dodržovat rady a doporučení odborníků, kteří tak mohou postiženému jedinci pomoci. V rámci uvedeného být samozřejmě sám na sebe přísný, dodržovat určitý režim a řád, kdy smyslem a cílem by mělo být cítit se v pořádku.

*Zdraví je celkový (tělesný, psychický, sociální a duchovní stav člověka, který mu umožňuje dosahovat optimální kvality života a není překážkou obdobnému snažení druhých lidí.*⁴⁷

Vzhledem k tomu, že hovořím o léčbě syndromu vyhoření, považuji za vhodné uvést definici léčby:

*Léčba (terapie) je umělý proces vedoucí k uzdravení jedince prováděný buď školeným odborníkem v podobě zdravotního pracovníka, či přírodní formou v podobě šamanů a přírodních léčitelů. Proces léčby je zpravidla doprovázen podáváním speciálních přípravků pro posílení, boji proti nemoci, či zvolení správného postupu umožňujícího odstranit centrum potíží. Zvolená správná léčba je rozhodující faktor pro rychlé vyléčení pacienta a nevhodná léčba může vždy vést ke zhoršení zdravotního stavu.*⁴⁸

Samozřejmě záleží na tom, co je cílem léčby. Logicky to je uzdravení pacienta, přičemž jsou používány rozdílné prostředky a postupy. Nelze opomenout duševní hygienu a psychologii zdraví.

Duševní hygiena – v rámci duševní hygieny dochází u jedince k rozvíjení zdravých duševních návyků, kdy se člověk snaží pochopit a především respektovat vlastní osobu jako jedince, který je začleněný a ovlivněný nejen svojí stránkou biologickou, nýbrž i psychickou a sociální. Přitom se snaží předcházet vzniku nemocí a zdravotních problémů. Duševní hygiena je nazývána psychohygienou. Pokud dochází k psychickým, případně zdravotním obtížím, snaží se duševní hygiena nalézt odpověď na otázku, jak tyto problémy zvládat, jak jim předcházet, popřípadě jak s nimi bojovat.

Velmi důležitou roli zde hraje postoj člověka ke své práci a ke svému zaměstnání. Rozhodně by se v případě práce mělo jednat o práci zajímavou, v ideálním případě o práci

⁴⁷ CHAMOUTOVÁ, K. *Duševní hygiena: Psychologie zdraví*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. s. 13

⁴⁸ *Wikipedia* [online]. Léčba [citováno 2013-12-11]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9%C4%8Dba>

pestrou a nestereotypní. Ne vždy si však člověk může vybírat. Člověk by si však měl uvědomit, že práce netvoří hlavní a jediný smysl života, nýbrž to, že tím smyslem života jsou ostatní lidé, společnost, partner, rodina a blízcí přátelé. Neméně důležitým faktorem zde je sociální opora, tedy především znovu rodina, blízcí lidé, přátelé, ale samozřejmě též koníčky jedince, jeho volnočasové zájmy a aktivity, dovednosti, které může uplatnit mimo pracovní režim. Netřeba zdůrazňovat, že každý člověk je jedinečný a má rozdílný názor a pohled na smysl práce. Zde jsou samozřejmě značné rozdíly mezi jednotlivými sociálními, resp. etnickými skupinami, kdy jejich vývoj náhledu na smysl práce je velmi specifický a především odlišný, byť nelze zcela kategoricky hodnotit, co je správné a co ne. Pro někoho se může stát práce až tou poslední možností získání finančních prostředků.

Salutogeneze

Tento termín je spojen převážně se jménem *Aaron Antonovsky (1923 – 1994)*, což byl americko – izraelský sociolog, který působil v oblasti lékařských věd. Jmenovaný Antonovsky kritizoval přístup zaměřený jen na patologii a její příčiny, naopak zdůrazňoval, že je nutné se ptát a především zkoumat, proč lidé zůstávají zdraví. V tomto pojetí tedy znamená salutogeneze právě zkoumání původu zdraví.

Antonovsky se domníval, že při srovnatelných vnějších podmínkách předurčuje základní myšlenkový a pocitový postoj každého jednotlivce schopnost aktivovat právě vlastní zdroje. Tento postoj nazval smyslem pro koherenci, který se skládá ze tří částí:

- srozumitelnost – zvládnutelnost - smysluplnost -

Má-li člověk velký smysl pro koherenci, je přesvědčen o tom, že události, které se člověku v životě přihodí, nejsou nahodilé, nýbrž mají příčinu a následek, dají se zvládnout a vyplatí se je překonat.⁴⁹

Srozumitelnost – události nejsou vnímány chaoticky, nahodile a nevysvětlitelně, nejsou vysvětlovány na základě pověr a iracionálních vysvětlení.

⁴⁹ POSCHKAMP, T. *Vyhoření – rozpoznání, léčba, prevence*. Praha: Erika ve společnosti Albatros, 2013. s. 77

Zvládnutelnost – značí důvěru ve vlastní zdroje schopností, které umožňují řešit vyskytující se problémy, přitom se počítá i se sociální podporou. Velmi zajímavé je, že není ani tak důležité, zda jsou zdroje podpory skutečně k dispozici, ale zda je jedinec přesvědčen o tom, že by v případě potřeby k dispozici byly.

Smysluplnost – označuje míru, s jakou jedinec bere svůj vlastní život jako smysluplný, přičemž odráží míru pozitivního očekávání od života. Člověk si v rámci smysluplnosti uvědomí, že některé problémy stojí za překonání. Pocit motivace se stává nejdůležitějším.

Podstatným předpokladem v salutogenetickém přístupu je, že zdraví a nemoc se od sebe nedají přísně oddělit. Stav „zdravý“ a „nemocný“ jsou spíše umístěny na přímce mezi póly „absolutně nemocný“ a „absolutně zdravý“. Podle Antonovského ale oba póly nejsou lidmi dosažitelné, protože i ti, kteří se cítí absolutně zdraví, vykazují prvky nemoci. To stejné platí i pro stav nemoci: nemocné systémy obsahují vždy i zdravé aspekty. Tak se tedy nenabízí otázka, jestli je někdo zdravý nebo nemocný, nýbrž jak blízko daného pólu se nachází. Z tohoto pohledu vychází i předpoklad, že naprostá kontrola nad životem není možná a že určitý chaos je normální a zvládnutelný.⁵⁰

3.3 Prevence syndromu vyhoření a supervize

Prevence představuje určitou soustavu činností a opatření, které mají za cíl předcházet nějakému nežádoucímu jevu. V našem případě jde o zabránění tomu, aby u jedince propukl syndrom vyhoření.

Související otázkou je, které osobní charakteristiky predisponují k burnout syndromu, které činí člověka náchylným ke vzniku a manifestaci tohoto syndromu. Osoby náchylné k vyhoření byly charakterizovány: empatií, sensitivitou, obětavostí, idealismem, zaměřeností na druhé, úzkostí, pedantstvím, entuziasmem, tendencí výrazně až přehnaně se identifikovat s druhými atp.⁵¹

Supervize je setkávání za účelem reflexí zážitků a zkušeností z práce s pacienty. Slouží k podpoře profesního růstu zaměstnanců. Poskytuje prostor pro sdělování

⁵⁰ POSCHKAMP, T. *Vyhoření – rozpoznání, léčba, prevence*. Praha: Erika ve společnosti Albatros, 2013. s. 78 - 79

⁵¹ KEZBA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 18

zkušeností, ventilaci emocí, hledání nových pohledů a nápadů. Etickým kritériem je prospěch pacienta.⁵²

Supervize je nástroj celoživotního učení používaný zejména u pomáhajících profesí. Supervize vznikla v psychoterapeutickém prostředí. Později se začala využívat i v dalších oblastech, jako je sociální práce, zdravotnictví, školství a v poslední době i ve výrobních podnicích. Smyslem supervize je rozvíjet profesní dovednosti supervidovaných, posilovat vztahy v pracovním týmu a nacházet řešení problematických situací. V procesu supervize poskytuje supervizor supervidovanému zpětnou vazbu k jeho práci. Supervize má většinou formu rozhovoru mezi supervizorem a supervidovaným (supervidovanými). Supervize zvyšuje účinnost práce zaměřením se na její cíle, zvyšuje i kvalitu práce zaměřením se na průběh (proces). Ústřední pozornost je věnována vztahům, které jsou v pomáhajících profesích snad nejdůležitějším prostředkem k dosahování cílů a nejvýraznější známkou kvality práce. Supervize obsahuje složky nadhledu a dohledu a zaručuje dobrou úroveň odbornosti jak v oblasti schopností, vědomostí a dovedností, tak v oblasti etické a hodnotové.⁵³

V rámci Policie České republiky by měla být supervize cílena zejména na ty policisty, kteří jsou nejvíce ohroženi syndromem vyhoření. Jedné se především o policisty na základních útvech, kteří přicházejí dnes a denně do kontaktu s oznamovateli, poškozenými, ale také drobnými přestupci nebo pachateli trestných činů. Tato činnost je značně psychicky náročná a může být začínající cestou vedoucí k syndromu vyhoření. Vzhledem k výše uvedenému je nutné na tyto policisty neustále dohlížet a kontrolovat jejich aktuální stav se zaměřením na prvotní příznaky daného syndromu. Jako supervizi můžeme vnímat také to, že má policista možnost obrátit se na svého nadřízeného nebo kvalifikovaného odborníka s problémem, a to pracovním nebo také soukromým. Důležité je, aby policisté vůbec věděli o tom, na koho se v případě nutnosti mohou obrátit, a že tuto možnost mají.

⁵² VENGLÁŘOVÁ, M. a kolektiv. *Sestry v nouzi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. s. 153

⁵³ *Wikipedia* [online]. Supervize (personalistika) [citováno 2013-12-25]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Supervize_\(personalistika\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Supervize_(personalistika))

V praktické části bude mimo jiné zjišťován současný stav a způsob, jakým jednotliví policisté vnímají možnost danou pomoc vyhledat a jestli tuto možnost vůbec mají. V prevenci syndromu vyhoření je zásadní přesvědčení o tom, že se má člověk na koho obrátit v případě potřeby. Mezilidská podpora je možností, jak se bránit syndromu vyhoření, resp. jak proti němu bojovat.

V zásadě můžeme rozlišovat tři typy mezilidské podpory:

Emocionální podporu zažíváme tehdy, když se nám dostává ocenění naší hodnoty nebo pocitu sounáležitosti, jistoty a útěchy. Často nám tuto emocionální podporu poskytují lidé z našeho blízkého okolí (partner, partnerka, nebo blízcí přátelé).

Instrumentální podporou chápeme všechno to, co hmatatelně slouží pro překonávání určitých problémů nebo k dosažení vytyčených cílů. Řadí se sem celá řada konkrétních činností.

Informační podporu bychom mohli označit jako „dobrou radu“. Je míněna všechna pomoc formou rad, upozornění a informací. Takovéto informace mohou vést k novým přístupům nebo k alternativnímu odhadu stresu.⁵⁴

Dále je možno uvést tři druhy opatření na různých úrovních, která by měla eliminovat možnost vzniku syndromu vyhoření, popř. omezit jeho následky. Jedná se o opatření na těchto třech úrovních:

1) Opatření na organizační úrovni – kvalitní vedoucí pracovník by tzv. neměl zavírat oči nad tím, že v jeho organizaci, podniku, potažmo v rámci policejního oddělení existuje pracovník, popř. více pracovníků, kteří trpí syndromem vyhoření. Měly by fungovat kvalitní pracovní podmínky, možnosti poradenství a případná psychologická podpora ohrožených pracovníků, přitom je samozřejmě nutná znalost řídicích pracovníků, kteří mají odpovídající vzdělání a především znalosti, praxi. Bohužel ne vždy tomuto tak bývá.

⁵⁴ POSCHKAMP, T. *Vyhoření, rozpoznání, léčba, prevence*. Praha: Erika ve společnosti Albatros, 2013.s. 59

2) Opatření na osobní úrovni – vychází hlavně z toho, že člověk by měl být sám sobě vzorem, snažit se pomoci sám sobě, přitom používat jednoduchá, ale účinná řešení. Tato opatření zahrnují:

utlumení vlastních očekávání – pracovník by si měl zadávat reálné cíle, nečekat nemožné, poté nebude zklamán.

akceptování nekontrolovatelného – spousta jedinců, kteří si prošli syndromem vyhoření, se snažili mít vše pod kontrolou, je proto vhodné si připustit, že život může být i chaotický, životní situace se mohou vymknout kontrole.

přestat s popíráním – člověk by si měl připustit existenci stresu a omezení, naučit se s tím žít.

uvědomění si vlastní nahraditelnosti – mnoho jedinců se domnívá, že nejsou nahraditelní, podle toho se chová, sami sobě vlastně škodí.

udržení nadhledu – člověk by se měl chovat uváženě, nereagovat ukvapeně na vzniklou situaci.

3) Opatření na vztahové úrovni - *Ujasnění si osoby, která má problém, ponechání problému na pravém místě* – mnozí jedinci se snaží pomáhat za hranice svých možností, cítí se být i zodpovědní za řešení problémů jiných místo toho, aby jen pomohli, neboť nelze přebírat všechny úkoly, většina lidí je svéprávných, pracovníci bývají plnoletí, tudíž odpovídají za své činy a některé věci si prostě musí vyřešit a rozhodnout každý sám.

Odražení neúnosných požadavků – nikdo nemůže splnit všechna očekávání, byť sebevíce chce, neboť člověk má omezené zdroje a možnosti.

Souhrn těchto opatření je pouze určitým doporučením ze strany odborníků, jak se bránit proti syndromu vyhoření, záleží vždy samozřejmě na konkrétní situaci a jedinci, který tuto situaci prožívá.

3.4 Vliv pracovního a rodinného prostředí

Rodina – je možné konstatovat a dále rozvíjet tu často zmiňovanou větu, že „rodina je základ státu“. Jedná se o základní sociální jednotku, která poskytuje, resp. měla by poskytovat, a dá se říci, že ve většině případů skutečně poskytuje jedinci potřebné zázemí. V tomto případě je prakticky lhostejné, na které pracovní pozici se člověk nachází, jedná-li se o nadřízeného nebo podřízeného, vrcholového manažera, řadového zaměstnance, pokladní v obchodě či uklízečku. Kvalitní osobní vztahy, blízkost a sociální podpora členů rodiny jsou pro člověka naprosto zásadním prvkem, který mu poskytuje oporu nejen v oblasti osobní, ale i pracovní. Neboť právě ten, kdo je spokojený doma, bývá častokrát spokojený též v zaměstnání, není zde takové riziko případného vzniku syndromu vyhoření, či je pak následná léčba tohoto syndromu daleko jednodušší. Významem a vlivem rodinného prostředí se podrobně zabývá prof. Blahoslav Kraus v publikaci „Člověk – prostředí – výchova“⁵⁵

Pracovní prostředí – lze jej charakterizovat jako prostředí, které souvisí s vykonávaným zaměstnáním, místo výkonu pracovních činností, pracovní skupinu, ve které pracovník vykonává svoji pracovní, v případě policistů služební činnost. Nejen v této diplomové práci, ale i v příslušné odpovídající odborné literatuře je zmiňována právě důležitost kvalitní pracovní skupiny, kde se jednotliví pracovníci znají, mají spolu dobré vztahy, dovedou si vzájemně vyjít vstříc nejen v rovině pracovní, ale i osobní. Toto samozřejmě představuje ideální stav, kterému se mnoho pracovních kolektivů ani zdaleka nepřibližuje, což má logicky nepříznivý dopad na jednotlivé pracovníky a jejich následné pracovní výkony a s tímto spojené dosahování cílů organizace. U PČR není cílem dosažení finančního zisku, ale především služba společnosti, veřejnosti, která se projevuje určitým subjektivně i objektivně vnímaným pocitem bezpečí a důvěrou. Dále se projevuje dopadením pachatelů trestných činů a celkovou objasněností trestné činnosti. V minulosti byla hodnocení z pracoviště často přikládána vysoká váha, člověk, který pochybil v jiné rovině, měl poté možnost svoji chybu napravit právě díky podpoře pracoviště, pokud si ji

⁵⁵ KRAUS, B. a kolektiv. *Člověk – prostředí – výchova*. Brno: Paido, 2001.

zasloužil. V dnešní uspěchané době při častých změnách zaměstnání již není tomuto problému věnována dostatečná pozornost.

3.5 Závěr

Tato kapitola byla věnována léčbě a prevenci syndromu vyhoření. Základním mottem této kapitoly by mělo být především to, že člověk si nejprve musí uvědomit, že je ohrožen, poté musí mít sílu s tím něco dělat a především být důsledným. Samotná prevence by vždy měla předcházet později nákladnější léčbě, neboť logicky bývá výhodnější následkům předcházet, nežli je poté napravovat. Konkrétní preventivní a následná rehabilitační opatření poskytovaná policistům ze strany PČR jako ze strany zaměstnavatele budou popsány v následující čtvrté kapitole.

4 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Vzhledem k tomu, že zaměření této diplomové práce je cíleno na příslušníky Policie České republiky, považuji za vhodné uvést alespoň základní informace k samotné Policii České republiky (dále jen PČR).

PČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, který vykonává svoji činnost v souladu se zákonem č. 273 z roku 2008 ze dne 17. července 2008 v platném znění.

Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“).⁵⁶

Dále se v jednotlivých ustanoveních tohoto zákona hovoří o tom, že PČR působí na území ČR, není-li uvedeno jinak. Službu vykonávají jednotliví příslušníci PČR. V současné době existuje 14 krajských ředitelství, která jsou samostatnými ekonomickými jednotkami, tudíž sama hospodaří se svým majetkem, byť jsou samozřejmě podřízena Policejnímu prezidiu ČR.

Na policisty je kladena značná spousta nároků, ať již v profesní rovině, tak i v rovině osobní, neboť jsou příslušníci povinni dbát zdvořilosti (§ 9 zákona), iniciativy (§10 zákona), přiměřenosti postupu (§ 11 zákona) a dalšího.

Policista a zaměstnanec policie je povinen dodržovat pravidla zdvořilosti, cti, vážnosti a důstojnosti osob, ale také důstojnosti vlastní. To je nezbytně nutné, neboť právě policista představuje zákon. Rovněž jsou policisté povinni dodržovat Etický kodex, ve kterém je uvedeno, co je cílem PČR, jaké jsou její základní hodnoty, jaké má závazky vůči společnosti a vůči ostatním příslušníkům PČR. V závěru Etického kodexu je upraven osobní a profesionální přístup.

⁵⁶ § 2, zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších předpisů

Etický kodex Policie České republiky⁵⁷

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti, založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

Cílem Policie České republiky je

- a. chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- b. prosazovat zákonnost,
- c. chránit práva a svobody osob,
- d. preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- e. usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

Základními hodnotami Policie České republiky je

- a. profesionalita,
- b. nestrannost,
- c. odpovědnost,
- d. ohleduplnost,
- e. bezúhonnost.

Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- a. prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- b. chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- c. uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,

⁵⁷ Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2010 Policie ČR [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>

- d. při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- e. používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně či ponižujícím způsobem,
- f. nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,
- g. zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,
- h. zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,
- i. zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů

Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- a. usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,
- b. dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,
- c. netolerovat ani nekrýt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

- a. nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,
- b. chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.

Mezi žádané osobnostní předpoklady (umožňující policistovi vystupovat při jednání s občany jako sociálně kompetentní) patří především následující klíčové schopnosti a osvojené dovednosti:

- rychle získat vhled do situace, reálně ji percipovat,
- rychle se rozhodovat, kreativně reagovat na změny situace,
- účinně komunikovat (tzn. adekvátně situaci a cíli, který policista sleduje, volit obsah a způsob komunikace,
- empaticky naslouchat,
- ovládat (nepopírat) vlastní emoce a umět je přímo vyjadřovat,
- využívat psychologické metody a postupy k poznání osobnosti komunikujícího k ovlivňování jeho postojů a jednání, ovládat stres a konflikty.⁵⁸

Jak vyplývá z těchto uvedených žádoucích požadavků na osobu policisty, tak je samozřejmě nutné zdůraznit, že rozhodně nelze všechna tato očekávání v „super“ policistu splnit a u každého příslušníka PČR tyto vlastnosti předpokládat. Každý člověk je jedinečný, vyniká v odlišných schopnostech a všichni nemohou být bezchybnými stroji, které by do nejmenších detailů plnily výše popsané požadavky. Tím se dostáváme k otázce kvality personálu, v našem případě kvality jednotlivých policistů, od kterých si slibujeme aktivní jednání podle výše uvedených schopností. Zde záleží na možnostech PČR, co vše může zájemcům o práci u PČR nabídnout, jak získat ty „nejlepší“ a především, jak si takové zaměstnance udržet. Druhou stránkou je samotná atraktivnost PČR a prestiž vykonávání profese policisty. Tato bezpečnostní složka státu si nemůže dovolit ponechat neobsazená místa a čekat na „kvalitní“ uchazeče, kteří by měli zájem o práci u PČR, ale v zájmu ochrany a bezpečnosti společnosti musí volná tabulková místa co nejdříve obsadit a pracovat pouze s takovými zájemci, kteří se o práci u PČR ucházejí. Ne vždy se do výběrových řízení a náborů hlásí zájemci s ideálními osobnostními profily a ideálním fyzickým stavem. Často se poté setkáváme s případy, kdy se jednotliví policisté nechovají v souladu s výše citovaným Etickým kodexem, dopouštějí se přestupkového jednání a v krajních případech také trestných činů. Otázka výběru kvalitních policistů je v režimu personálního odboru řízení lidských zdrojů policejního prezidia PČR.

⁵⁸ MATOUŠKOVÁ, I., SPURNÝ, J. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. s. 58

4.1 Specifika činnosti základního útvaru PČR

Praktická část této diplomové práce bude věnována zjišťování syndromu vyhoření mezi příslušníky PČR. Vzhledem ke specifčnosti jednotlivých útvarů PČR bude výzkum zaměřen pouze na řadové policisty základních útvarů. Vzhledem k tomu je nutné přiblížit alespoň základní činnost jednotlivých místních oddělení.

Na základním útvaru mohou být policisté zařazeni na pozicích: hlídková služba, obchůzková služba, zpracovatel, dozorčí služba a na pozici vedoucího oddělení a jeho zpravidla dvou zástupců, kdy je jeden vyhrazen pro trestní řízení a druhý pro výkon služby.

Hlídková služba - Výkon hlídkové služby je policisty prováděn na určených úsecích, a to buď jako hlídka pěší nebo motorizovaná.⁵⁹ Pracovní činnost policistů hlídkové služby spočívá zejména v dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností.⁶⁰ To je zajišťováno preventivním hlídkováním v přiděleném obvodu a prověřováním jednotlivých oznámení. Policisté reagují většinou na oznámení tísňové linky 158 nebo 112. Na místech událostí bývají jako první a častokrát zasahují proti pachatelům trestných činů. Úspěšnost jejich zákroků spočívá zejména v rychlosti a uváženosti rozhodnutí. Téměř každý den policisté musejí řešit spory a konflikty mezi občany a také bývají jako první u dopravních nehod, kde poskytují první pomoc. Setkávají se také s tragickými událostmi, kdy dochází k úmrtím osob. Značně nepříjemnou a psychicky náročnou činností bývá samotné vyrozumívání pozůstalých. Policisté taktéž provádějí pátrání po hledaných a pohřešovaných osobách a odcizených věcech. Z výše uvedeného je patrné, jak značně psychicky náročný je výkon hlídkové služby. Ani takto zařazené policisty však nemine složitá administrativa, neboť zpracovávají zejména prvotní záznamy z míst událostí a služebních zákroků. Služba je vykonávána ve čtyřadvacetihodinových směnách, což má taktéž negativní vliv na fyzickou a psychickou náročnost výkonu práce. Nutná je znalost zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Dále se policisté podílejí na bezpečnosti

⁵⁹ Čl. 7, odst. 1) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie

⁶⁰ Příloha k nařízení vlády č. 104/2005 Sb., Katalog činností v Celní správě České republiky, Vězeňské službě České republiky, Policii České republiky a Hasičském záchranném sboru České republiky, bod 1.3

a plynulosti silničního provozu, řeší přestupky v dopravě a ukládají blokové pokuty. Vzhledem k tomu mohou být vystaveni korupčnímu jednání.

Obchůzková služba – Policisté v obchůzkové službě mají přidělené konkrétní území. V ideálním případě by měl každý občan znát „svého“ policistu, na kterého se může obrátit s případným dotazem nebo poznatkem. Tito policisté vykonávají základní policejní činnosti v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování trestné činnosti.⁶¹ Zpracovávají rozličná oznámení, přestupky a trestné činy, které se v uvedeném území staly. Policista obchůzkové služby také pravidelně dochází do přiděleného území, kde vchází do kontaktu s občany a provádí šetření k prošetřovaným událostem. Služba v tomto zařazení je zpravidla vykonávána ve dvanácti nebo čtyřadvacetihodinových směnách.

Zpracovatelé – Na pozici zpracovatele je stěžejní administrativa. Policisté vykonávají náročnou policejní činnost v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování trestné činnosti.⁶² Pracují zejména na oddělení v kanceláři, kde prověřují trestní oznámení a zpracovávají trestné činy. Od obchůzkové služby se spisová činnost odlišuje zejména tím, že jsou zpracovávány trestné činy se známými pachateli nebo osobami podezřelými. Nepostradatelná je znalost trestního zákoníku a trestního řádu. Zvýšené nároky na policistu „zpracovatele“ jsou zejména při zpracovávání trestního spisu ve zkráceném přípravném řízení, kdy dochází ke značným zásahům do osobních práv a svobod zadržených osob. To vyžaduje u policistů kvalifikovanost a odbornou znalost jednotlivých předpisů a zákonů. Služba je vykonávána výhradně v sedmi a půlhodinových, službách, a to převážně v pracovní dny.

Dozorčí služba – Policista na uvedené pozici zabezpečuje kontakt s veřejností, přijímá a zpracovává oznámení, poskytuje potřebné informace občanům, odpovídá za řádný chod oddělení v nepřítomnosti vedoucího a jeho zástupce, vysílá policisty k výkonu hlídkové a obchůzkové služby, plní úkoly uložené operačním střediskem a zabezpečuje

⁶¹ Příloha k nařízení vlády č. 104/2005 Sb., *Katalog činností v Celní správě České republiky, Vězeňské službě České republiky, Policii České republiky a Hasičském záchranném sboru České republiky*, bod 1.3

⁶² Příloha k nařízení vlády č. 104/2005 Sb., *Katalog činností v Celní správě České republiky, Vězeňské službě České republiky, Policii České republiky a Hasičském záchranném sboru České republiky*, bod 1.3

chod a režim v policejních celách.⁶³ Svou činnost vykonává výhradně na oddělení. Policista přijímá telefonická oznámení jednotlivých občanů, provádí výslechy osob poškozených, podezřelých, svědků a zadržených pachatelů trestné činnosti, případně přestupkového jednání. Dále dozorčí služba vysílá policejní hlídky na různá místa za účelem prověření telefonických nebo osobních oznámení. Taktéž je zodpovědný za provedení právní kvalifikace jednotlivých deliktů, což taktéž vyžaduje patřičné znalosti trestního zákoníku.

4.2 Systém psychologické péče u PČR

Je možné konstatovat, že systém psychologické péče u PČR je tvořen těmito složkami:

1. Anonymní telefonní linka pomoci v krizi
2. Systém posttraumatické intervenční péče
3. Služby policejních psychologů

Nárok policistů na psychologickou péči je obecně stanoven v zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, tedy v zákoně č. 361 z roku 2003 v platném znění. Považuji za vhodné uvést základní etické zásady, které psychologická péče má, přitom sem patří princip diskrétnosti. Je zde možno hovořit o určité shodě s lékařským tajemstvím, kdy příslušné osoby jsou vázány mlčenlivostí. Dále zde samozřejmě funguje princip anonymity, kdy se nepředstavuje ani volající, ale ani policejní psycholog. S tím je také úzce provázán princip dobrovolnosti, neboť tato služba nemůže být nařizována ani vynucována někým jiným.

Závazek důvěrnosti informací je garancí toho, že poznatky získané při psychologické péči nemohou být využívány v rámci vnitřní kontroly, inspekčního šetření, pro personální opatření nebo v rámci přezkumu osobnostní způsobilosti policisty psychologickým pracovištěm. O obsahu této péče neexistují žádné záznamy nebo zprávy, které by poskytovaly nadřízeným apod., pokud by to nebylo přímým přáním policisty.

⁶³ Čl. 6, odst. 5) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 180/2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie

Ochrana zájmů policisty, navázání a udržení důvěrného vztahu jsou pro poskytovatele psychologické péče velice důležité.⁶⁴

Specifikace anonymní telefonní linky pomoci v krizi a systém posttraumatické intervenční péče jsou upraveny závazným pokynem policejního prezidenta č. 21/2009 o posttraumatické intervenční péči a anonymní lince pomoci v krizi, který byl novelizován ZP PP č. 79/2010 a následně ZP PP č. 10/2013. Tento závazný pokyn upravuje vymezení základních pojmů, školení jednotlivých členů intervenčních týmů, které zajišťuje oddělení psychologie odboru personálního Ministerstva vnitra, jenž je zároveň gestorem odborné kvality systému posttraumatické intervenční péče. Dále upravuje koordinátora, činnost, povinnosti a oprávnění členů intervenčního týmu, podmínky členství v intervenčním týmu, samotné poskytování posttraumatické intervenční péče a spolupráci s církevními organizacemi.

Dále je ve výše uvedeném ZZ PP řešen organizační režim linky pomoci v krizi, způsob práce s klienty, povinnosti a práva jejích pracovníků a v neposlední řadě povinnosti a práva vedoucího skupiny krizové intervence.⁶⁵

4.2.1 Anonymní telefonní linka pomoci v krizi

Jedná se o rezortní linku důvěry, která má telefonní číslo 974 834 688 a je provozována v rámci skupiny krizové intervence oddělení vedoucího psychologa ŘŘLZ PP (Ředitelství řízení lidských zdrojů Policejního prezidia). Linka je určena policistům, hasičům, zaměstnancům těchto dvou složek, MV a jejich rodinným příslušníkům. Linku však mohou využívat i další občané, kteří se například stanou účastníky mimořádných tragických událostí.

Tato telefonní linka je k dispozici nepřetržitě 24 hodin denně po celý rok včetně sobot, nedělí a svátků. Pracoviště je v Praze, přičemž přesná adrese je neveřejná. Linka

⁶⁴ VYMĚTAL, Š. a kolektiv. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010. s. 10

⁶⁵ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 21/2009, *o posttraumatické intervenční péči a anonymní lince pomoci v krizi*

zahájila svoji činnost již 14. listopadu 2002, neboť byl zřejmý neustále se zvyšující počet náročných služebních zásahů a situací, kdy byla zjištěna potřeba takovéto formy pomoci. Tato linka úzce spolupracuje se systémem posttraumatické intervenční péče (PIP) pro příslušníky a zaměstnance PČR. V rámci linky pracují vyškolení odborníci a jsou zde i externisté. Jedná se např. o bývalé policisty z přímého výkonu, policejní psychology, sociální pracovníky atd.

Samotný hovor na lince není samozřejmě nahráván, volající se nepředstavuje, rovněž tak se nepředstavuje pracovník linky, nedochází k zobrazování čísla volajícího. Zásadně je vždy zachována anonymita volajícího, přehled o hovorech je sice veden, avšak bez uvedení podrobností. O činnosti linky se každý rok zpracovává výroční zpráva. Bylo zjištěno, že více než polovinu telefonátů tvoří hovory krizové intervence, ovšem často jsou podávány i informace obecné povahy. Délka hovorů je nejčastěji okolo třiceti minut, o něco více jsou volajícími muži než ženy. To však může být způsobeno také tím, že u PČR slouží více mužů než žen.

Nejčastější téma hovorů na lince pomoci v krizi:

- použití zbraně policistou,
- vztahové problémy s kolegy a nadřízenými,
- sebevražedné myšlenky buď přímo volajícího, popř. kolegy, kolegyně,
- silně stresující dopad v případě šetření např. dopravní nehody s úmrtím dítěte,
- další stresující prožitky v souvislosti s výkonem náročné služby,
- osobní a rodinné problémy,
- v případě civilních volajících na tuto linku volají např. oběti trestných činů.

Na linku se však obracejí i např. operační důstojníci s žádostí o kontakt na členy týmů PIP v případě mimořádných událostí. Je zřejmé, že zaměstnavatel, v tomto případě stát zastoupený Ministerstvem vnitra ČR by se měl „o své lidi“ umět postarat a nabídnout jim odpovídající pomoc. Policisté, případně hasiči se téměř každý den dostávají do vyhrocených, stresových situací, kdy během krátké chvíle musí učinit zásadní rozhodnutí, která mohou mít fatální důsledky, a to zejména v situacích s použitím služební zbraně.

Policisté nejsou roboti, kteří by jednali podle předem naprogramovaných reakcí bez zapojení vlastních emocí. Jsou to jen lidé, kteří po zážitcích z tragických událostí kolikrát nezvládají vyrovnání se s krizovou situací pomocí vlastní vyrovnávací strategie a potřebují krizovou intervenci zvenčí, pomoc kvalifikované osoby.

V úvodu této kapitoly byl zmíněn Etický kodex, podle kterého by se měli řídit jednotliví policisté. Nyní bude uveden Etický kodex, jenž je určitým „vodítkem“ pro pracovníky linky důvěry, kteří sami pomoc poskytují.

ETICKÝ KODEX pracovníka linky důvěry a pracoviště linky důvěry⁶⁶

1. Linka důvěry umožňuje bezprostřední telefonický kontakt s klienty a kvalifikovanou pomoc klientům v tísní.
2. Pracovník LD aktivně klientovi naslouchá, hovoří s ním a neomezuje ho v jeho svobodě vyjádření.
3. Nabízená pomoc se netýká jen prvního kontaktu, platí po celou dobu krizového stavu a informuje i o možnostech následné péče, případně je se souhlasem klienta zprostředkovává.
4. Pomoc pracovníka LD spočívá především v poskytnutí podpory klientovi a v jeho zplnomocnění k vlastnímu řešení jeho problémů a snášení jeho starostí.
5. Povinností pracovníka LD je zachovávat naprostou mlčenlivost a respektovat anonymitu klienta i pracovníka. Pokud tato pravidla v naléhavých případech poruší, klienta o tom informuje. Zprávu pro orgány činné v trestním řízení a soudy může podávat pouze vedoucí LD nebo jím pověřený pracovník na jejich písemné vyžádání a se souhlasem klienta. Je naprosto nepřijatelné nahrávat hovory na LD.
6. Na klienta nesmí být vykonáván jakýkoliv nátlak, který se týká přesvědčení, náboženství, politiky nebo ideologie.
7. Pracovník LD nesmí používat LD k uspokojování svých obchodních, sexuálních, emocionálních, náboženských aj. potřeb či přání.
8. Pracovník LD prochází před započítím služby výběrem a akreditovaným výcvikem orgány České asociace pracovníků linek důvěry, jejichž výsledkem jsou schopnosti, vlastnosti, vědomosti a dovednosti odpovídající potřebám práce na LD. Po celou dobu práce na LD

⁶⁶ Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2010 Policie ČR [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

vystupuje jako člen týmu, má k dispozici supervizi a podporu. Supervize jeho práce je pro něj povinná.

9. Pomoc na LD je dosažitelná nepřetržitě nebo v daném časovém limitu. Pracovník LD se v průběhu služby nesmí zabývat činnostmi, které ho odvádějí od práce na LD.

4.2.2 Posttraumatická intervenční péče

Je možné konstatovat, že většina policistů by měla být vzhledem k tomu, jaká je jejich pracovní, resp. služební činnost, relativně více psychicky odolná nežli běžná část populace. Policisté by měli splňovat určitý osobní profil, který je prověřován již při přijetí do služebního poměru k PČR. Vyhláška č. 478/2004 Sb. o osobní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, uvádí konkrétně v § 1 osobní charakteristiky, které by měl zájemce o službu v bezpečnostním sboru splňovat.⁶⁷ Jsou jimi zejména:

- inteligenční kvocient v pásmu průměru nebo vyšším
- emočně stabilní
- psychosociálně vyvrálý
- odolný vůči psychické zátěži
- s žádoucí motivací, postoji a hodnotami
- bez nedostačivosti v oblasti volných procesů
- bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů
- bez nedostačivosti v oblasti autoregulace
- bez znaků nežádoucí agresivity
- bez psychopatologické symptomatiky.

Výše uvedené osobnostní charakteristiky jsou u jednotlivých budoucích policistů důkladně prověřovány již v průběhu přijímacího řízení. § 15 zák. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů upravuje kritéria pro splnění zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti, kdy se konkrétně v odst. 2 hovoří, že: *Osobnostní*

⁶⁷ Vyhláška č. 478/2004 Sb. o osobní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru

způsobilost občana posuzuje psycholog psychologického pracoviště bezpečnostního sboru.⁶⁸

Za osobnostně způsobilého se považuje příslušník, u něhož byly podle závěru psychologa bezpečnostního sboru zjištěny takové osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby na místě, na které má být příslušník ustanoven.⁶⁹

Je však nutné uvědomit si, že ne zcela všichni policisté jsou schopni snést všechny, často velmi zátěžové situace v rámci policejní služby. Pracovní problémy si následně zcela logicky přenášejí domů, což ovlivňuje negativně kvalitu jejich soukromého života a rodinné vztahy.

Naštěstí si to začali uvědomovat i příslušní funkcionáři, a tak je věnována této problematice pozornost od roku 1998, kdy se začal rozvíjet systém posttraumatické intervenční péče. Členy PIP jsou interventi z řad policistů, občanských zaměstnanců MV a PČR, policejních psychologů a duchovních. Všichni tito interventi samozřejmě prošli speciálním akreditovaným výcvikem a poskytují psychologickou podporu dobrovolně.

Základem je, že tito interventi jsou schopni poskytnout policistům specifické informace, potřebnou podporu, pomoc či zprostředkovat další odbornou péči, i mimo resort. Týmy pracují nezávisle, základem je zachování maximální diskretnosti, anonymity a rovněž mají samozřejmě povinnost mlčenlivosti. Policisté si přitom mohou vybrat konkrétního interventa, popř. se obrátit na koordinátora týmu. Přitom je možnost volby osobního kontaktu, telefonického kontaktu, telefonicky prostřednictvím operačního střediska nebo telefonicky prostřednictvím linky pomoci v krizi. O intervenci může žádat buď sám policista, blízká osoba policisty, kolega, popř. nadřízený. Základní podmínkou však je, že policista, kterého se intervence týká, s poskytnutím intervence souhlasí. Tato forma pomoci je poskytována bezplatně. PIP je poskytována v souladu se závazným pokynem policejního prezidenta č. 21/2009, který byl změněn ZP PP č. 79/2010.

Členové týmu PIP provádějí svoji činnost na základě jmenování rozkazem ředitele konkrétního krajského ředitelství policie, koordinátoři jednotlivých týmů PIP jsou

⁶⁸ § 15, odst. 2) zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁹ § 79, odst. 3) zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

jmenování přímo ředitelem Ředitelství pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia, stejně tak jako členové týmu PIP PP ČR. Za metodické řízení systému PIP odpovídá vedoucí psycholog Policie ČR, v jehož gesci je navrhování příslušných koordinátorů týmů.

Garantem etické a odborné kvality systému posttraumatické intervenční péče je psychologické pracoviště MV (oddělení psychologie odboru personálního MV ČR), které zajišťuje odbornou přípravu interventů a spolupodílí se s vedoucím psychologem Policie ČR na koncepci a rozvoji systému PIP.⁷⁰

Odborné informace je možné nalézt na www.mvcr.cz/psychologie, popř. na telefonním čísle 974 832 672. Mezi příklady intervencí PIP je možno uvést např.: úmrtí policisty při dopravní nehodě, hromadné neštěstí, onkologické onemocnění policisty, použití služební zbraně v souvislosti se střelbou za účelem zadržení pachatele atd.

4.2.3 Služby policejních psychologů

S policejním psychologem přichází do styku již zájemce o službu u PČR v rámci přijímacího řízení. Šíře pracovní činnosti policejních psychologů je však daleko rozmanitější. Psychologové např. slouží v zásahových jednotkách, speciálních pořádkových jednotkách a na některých útvech policie s celostátní působností. Psycholog nabízí pomoc ve formě odborných konzultací, psychologického poradenství, krizové intervence, popř. psychoterapie.

Policejní psychologové jsou vázáni etickým kodexem. Při své práci v oblasti psychologické péče se řídí principem mlčenlivosti a diskrétnosti. Působí na základě odborné specializace, kterou si také průběžně doplňují a rozšiřují.⁷¹

Důležité je také to, že s policejními psychology je možno konzultovat možnosti zlepšení vztahů na pracovišti, což by mělo být samozřejmě cílem každého dobrého vedoucího pracovníka. Jedná se totiž o jedno z možných preventivních opatření proti

⁷⁰ VYMĚTAL, Š. a kolektiv. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010. s. 38

⁷¹ VYMĚTAL, Š. a kolektiv. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010. s.54

syndromu vyhoření. O přínosu pozitivního prostředí je v dnešní době již známo velice mnoho, a to zejména o jeho kladném vlivu na kvalitu i kvantitu odváděné práce.

Před zřízením shora uvedené telefonní linky a PIP byl proveden v roce 2001 výzkum, ze kterého vyplynulo, že 60 % policistů se s následky stresové situace vyrovná tím, že se svěří blízkému člověku, 38 % dotázaných policistů uvedlo, že se s následky stresové situace vyrovnalo samo a jen 2 % vyhledalo odbornou pomoc. Bylo tedy zřejmé, že je nutné tuto neradostnou situaci zásadně změnit, což mimo jiné vedlo ke zřízení právě Anonymní telefonní linky pomoci v krizi a PIP.

4.3 Ozdravné pobyty jako forma preventivní péče o příslušníky PČR

Je zřejmé, že základem při zabránění propuknutí syndromu vyhoření je na prvním místě prevence, která zahrnuje psychologii zdraví a duševní hygienu, o kterých bylo již pojednáno ve třetí kapitole. Význam těchto opatření si uvědomuje také management PČR, a proto přijal zákonná opatření, která mají charakter preventivních opatření. Je nesporné, že jsou tato opatření finančně nákladná, ale z pohledu do budoucnosti se zcela jistě PČR vyplácejí. Stejně tak jako v jiných odvětvích platí, že je lepší investovat do preventivních opatření, než následně řešit vzniklé problémy. O to více, když se jedná o otázku lidského zdraví.

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanoví konkrétně v § 80, odst. 1), že:

Příslušník, jehož služební poměr trval alespoň 15 let, má nárok na ozdravný pobyt k upevnění tělesného a duševního zdraví v trvání 14 dnů nepřetržitě v kalendářním roce.⁷²

⁷² § 80, odst. 1) zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

Odst. 3) uvedeného zákona a paragrafu upravuje formy ozdravných pobytů, kdy uvádí, že:

*Ozdravný pobyt se provádí formou lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit*⁷³

Konkrétní podrobnější postup ve věci přidělování ozdravných pobytů upravuje závazný pokyn policejního prezidenta o ozdravných pobytech.⁷⁴ Jednotliví policisté, kteří splňují výše uvedená kritéria (15 let ve služebním poměru a o ozdravný pobyt písemně požádají), jsou na pobyt vysílání rozkazem a to oprávněným služebním funkcionářem. Zohledněny jsou požadavky policistů a možné doporučení služebního lékaře. Významnou roli hraje také aktuální ekonomická situace, která je určována přidělením rozpočtových prostředků.

Striktně upraven je také postup při podávání žádosti o ozdravný pobyt a konkretizována jsou zařízení, ve kterých rehabilitace probíhá. Ozdravný pobyt je možné vykonávat formou lázeňské péče nebo rehabilitační aktivity. Dále je pokynem upraven způsob zveřejňování ozdravných pobytů, organizace a průběh rehabilitačních aktivit v uvedených zařízeních.

4.4 Závěr

V rámci této kapitoly byly uvedeny základní informace k systému psychologické péče v rámci Policie České republiky. Jak je zřejmé, tak v této oblasti došlo k zásadnímu rozvoji péče. To považuji za velice důležité, neboť asi netřeba polemizovat o tom, že výkon policejní služby je náročný především na psychickou připravenost konkrétního příslušníka. I zde jsou však zásadní rozdíly v tom, kde konkrétní policista pracuje, neboť např. v našem hlavním městě ČR je pracovní vytíženost, často bohužel především ta administrativní, nepoměrně vyšší nežli na policejních útvech v malých městech, případně na vesnicích. To logicky souvisí s rozdílnými nároky na výkon služby, což se projevuje ve zvýšené zátěži na příslušníka po stránce psychické i fyzické.

⁷³ § 80, odst. 3) zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

⁷⁴ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 135/2012, o ozdravných pobytech

Za nejdůležitější faktor je však nutné považovat vnitřní odhodlání policisty své případné psychologické, či osobní problémy s odborníkem řešit. Zejména aktivita daného jedince je nezbytným předpokladem k úspěšné terapii a zvládnutí předmětného problému. Policista se nesmí bát obrátit se s žádostí o pomoc k právě zmiňovaným možnostem psychologické péče. Jak bylo častokrát zmiňováno v celé této diplomové práci, právě prevence je zde zásadní a může odvrátit nebezpečí vzniku syndromu vyhoření u policistů. Každý člověk se samozřejmě vyrovnává se zátěží rozdílným způsobem. Důležité však je, že zde policista má možnost odborné pomoci a následně je pak pouze na něm samotném, zda jí využije a jakou formu zvolí. Pracovní kolektiv zde hraje rovněž důležitou roli, neboť podpora a pomoc kolektivu, kvalitní pracovní, a především mezilidské vztahy na pracovišti mohou pomoci překonat policistovi těžká období. Zmiňovaná supervize, tedy např. možnost obrátit se s problémem na svého nadřízeného, je také důležitá. Záleží však na kvalitě vztahu a důvěře mezi vedoucím pracovníkem a žadatelem. Je nutno zmínit, že ne vždy jsou tyto vztahy ideální a k nadřízenému, který nemá důvěru svých podřízených, nikdo pro radu a pomoc zcela jistě chodit nebude.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE

Praktická část této diplomové práce je věnována výzkumu syndromu vyhoření mezi příslušníky Policie České republiky. Popsána zde bude metodika výzkumu. Doc. Řehoř vysvětluje metodiku jako: „*Teoreticko-praktické schéma určující postup provádění odborné činnosti. Vychází z vědeckého poznání a empirie. Přesně vymezuje jednotlivé postupy pro výkon dané činnosti*“⁷⁵.

V jednotlivých podkapitolách bude postupně popsán cíl výzkumu, zvoleny hypotézy, definován výzkumný vzorek (soubor respondentů), vysvětlena zvolená výzkumná metoda, popsána konkrétní technika sběru dat, analyzována a interpretována získaná data, verifikovány nebo případně falzifikovány vyslovené hypotézy a představeny výsledky výzkumu s možnými doporučeními pro využití v praxi.

Šetření bylo prováděno v rámci Krajského ředitelství Policie České republiky hlavního města Prahy, konkrétně na několika místních odděleních napříč různými obvodními ředitelstvími, která jsou v Praze čtyři (I až IV). Výzkum byl prováděn anonymně a nebude tedy záměrně uváděno, o které místní oddělení se jedná. Vzhledem ke zmíněné anonymitě je předpokládáno, že získané odpovědi jsou pravdivé a vypovídají o současném reálném stavu u PČR.

5.1 Stanovení cíle výzkumu

Cílem praktické části této diplomové práce je zjistit míru ohrožení policistů syndromem vyhoření se zaměřením na specifické proměnné veličiny. Na základě získaných dat je následně interpretováno, které proměnné mají zásadní vliv na zkoumaný syndrom vyhoření a které méně. Ve výzkumu se promítnou nezávisle proměnné (pohlaví respondentů, doba služebního působení) a závisle proměnné, což jsou určité „reakce“ (v našem případě vyjádření názorů a postojů), které jsou samozřejmě ovlivněny nezávisle proměnnými a vznikají v důsledku jejich působení.

⁷⁵ ŘEHOŘ, A. *Metodologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 54

5.2 Stanovení hypotéz

Hypotéza má formu oznamovací věty a vyjadřuje vztah, který očekáváme mezi dvěma proměnnými. Podstatná je testovatelnost hypotéz.⁷⁶ Hypotézy byly stanoveny před tvorbou dotazníku na základě znalostí získaných studiem odborné literatury použité při psaní praktické části této diplomové práce. Celkově se jednalo o čtyři níže uvedené hypotézy.

Hypotéza č. 1

H1: *Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u policistů sloužících nad 10 let*

Hypotéza č. 2

H2: *Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u mužů než u žen*

Hypotéza č. 3

H3: *Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u policistů, kteří vnímají na svém pracovišti negativní atmosféru*

Hypotéza č. 4

H4: *Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u policistů, kteří nemají možnost obrátit se na své nadřízené ve věci pracovního nebo soukromého problému*

⁷⁶ RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. s. 40

5.3 Volba souboru respondentů (výzkumného vzorku)

Vzhledem ke značným specifickým policejní práce byl výzkumný vzorek vybírán mezi policisty Krajského ředitelství hlavního města Prahy, a to konkrétně z místních oddělení. Celkem bylo rozdáno mezi policisty 200 kusů dotazníků. Vyplněných dotazníků se navrátilo celkem 159 kusů. Aby byl **výzkumný vzorek dostatečně reprezentativní** a bylo možné testovat předem stanovené hypotézy, bylo nutné, aby zahrnoval muže i ženy, kteří jsou ve služebním poměru u PČR méně než deset let, ale také více než deset let. Dále ty, kteří vnímají na svém pracovišti spíše pozitivní atmosféru, a také ty, kteří vnímají na pracovišti atmosféru spíše negativní. Posledním kritériem bylo oslovit také ty, kteří se v případě řešení soukromého nebo pracovního problému mohou obrátit na své nadřízené, a policisty, kteří tuto možnost nemají.

5.4 Volba metody výzkumu

Metodou rozumíme určitý „nástroj“, kterým dosahujeme stanoveného cíle. Při volbě metody výzkumu byla zvolena **metoda kvantitativní**, a to především z důvodu předpokladu velkého množství respondentů (cca 200 respondentů). Získaná data budou matematicky zpracována a následně převedena na procenta. Zejména rozsahem respondentů a převedením dat do matematické podoby se kvantitativní metoda odlišuje od metody kvalitativní, kde se pracuje s podstatně menším výzkumným vzorkem a pozornost je zaměřena na obsah prohlášení účastníků šetření.

V kvantitativním výzkumu jde především o zjištění, jak se změnou nezávisle proměnných mění proměnné závislé.⁷⁷

⁷⁷ RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. s. 39

5.5 Technika sběru dat

Jako technika sběru dat bylo zvoleno **dotazníkové šetření**. Stěžejním a rozhodujícím důvodem pro volbu této techniky byl předpokládaný počet dvou set respondentů. Dotazníková metoda umožňuje provádět výzkum mezi značným počtem respondentů v teoreticky krátkém časovém období a nutně nevyžaduje přítomnost osoby, která výzkum provádí. O to větší je kladen důraz na dotazník samotný. Dotazník musí být pro respondenty především srozumitelný, smysluplný, nesmí být zavádějící a neměl by respondenty ani příliš zatěžovat. Při tvorbě dotazníku byl kladen důraz na jasnost jednotlivých otázek a také na skutečnost, aby se jedna otázka netázala respondenta na dvě různé věci. Aby bylo šetření **validní** (abychom měřili to, co skutečně chceme), musí být pečlivě zvoleny jednotlivé otázky. Ty by měly přinést odpovědi na stanovené hypotézy.

Velmi důležitá je také **reliabilita**. Ta by měla zaručit to, abychom dosáhli při opakovaném šetření za stejných podmínek přibližně stejných výsledků. Jedná se tedy o přesnost a spolehlivost výzkumu.

Za účelem dosažení co největšího množství pravdivých odpovědí byl dotazník anonymní a každý respondent byl s touto skutečností seznámen v krátkém úvodu před vyplňováním konkrétních otázek. Dotazník obsahoval tento úvod: *„Tento dotazník slouží ke sběru informací za účelem provedení výzkumu k diplomové práci na téma „Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho prevence“. Pro zajištění objektivit a zachování ochrany soukromí je dotazník anonymní a jeho výsledky budou prezentovány pouze v praktické části výše uvedené diplomové práce. Při vyplňování dotazníku zakroužkujte vždy jen jednu z uvedených možností, která je Vaší odpovědi nejbližší.“*

Po seznámení respondentů s účelem vyplnění dotazníku jedinci uváděli svůj věk, pohlaví (logicky bylo na výběr muž – žena), délku služebního působení u PČR a to, jak vnímají atmosféru na pracovišti, kdy jedinci vybírali mezi možnostmi:

pozitivně - spíše pozitivně - spíše negativně – negativně

Dále následovaly otázky na projevy zkoumaného jevu, kdy bylo možno vybrat z následujících možností: vždy – často – někdy – zřídka - nikdy.

Jedná se o otázky škálové, u kterých respondenti na dané stupnici vyznačovali míru svého souhlasu, případně nesouhlasu.

Konkrétně se jednalo o následující otázky se zachováním pořadí:

- 1) V zaměstnání se cítím psychicky vyčerpan/a
- 2) Na svou práci se dokáži obtížně soustředit
- 3) Po pracovní době cítím psychické vyčerpání
- 4) Nepociťuji radost z práce, kterou odvádím
- 5) Práce mi připadá bezúčelná a nadbytečná
- 6) Pokud je to možné, vyhýbám se kontaktu s oznamovateli
- 7) Vyčerpává mě komunikace s oznamovateli
- 8) Můj zájem o další kariérní postup v rámci PČR klesá
- 9) Pociťuji výrazně menší chuť do práce než dříve
- 10) Pracovní starosti negativně ovlivňují můj soukromý život
- 11) V zaměstnání nedělám více, než je nutné
- 12) Snažím se v zaměstnání netrávit svůj volný čas
- 13) Nevyhledávám účast na služebních školeních
- 14) Vnímám na sobě úbytek energie do práce
- 15) Trpím bolestmi hlavy
- 16) Vnímám své osobní ohodnocení jako nedostatečné
- 17) Zlehčuji jednotlivé případy, se kterými se setkávám
- 18) Cítím se vyčerpaný/á a to i bez zjevného důvodu
- 19) Z důvodu pracovního přetížení zapomínám na konkrétní věci
- 20) Snadno se rozčílím při kontaktu s „problémovými“ klienty
- 21) V minulosti jsem již přemýšlel/a o odchodu od PČR
- 22) Do zaměstnání chodím nerad
- 23) Je minimum věcí, na které se do zaměstnání těším

24) V zaměstnání se cítím pod tlakem

25) Přílišná byrokracie mi ubírá chuť do práce

26) Mám možnost obrátit se na své nadřízené v případě řešení pracovního nebo soukromého problému

U poslední otázky měli dotazovaní na výběr z variant: ano – spíše ano – spíše ne – ne

Respondenti nebyli při vyplňování dotazníku časově omezeni, měli čas si otázky důkladně přečíst a poté na ně dle svého uvážení odpovědět. Ve všech případech bylo samozřejmě s příslušnými nadřízenými domluveno, že na útvaru bude proveden výzkum a bude rozšířen tento dotazník. Účast na výzkumu byla dobrovolná, v některých případech se někteří příslušníci odmítli výzkumu zúčastnit a dotazník vyplnit, to nebylo v žádném případě evidováno. Vše bylo na základě svobodné volby každého policisty.

6 ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT

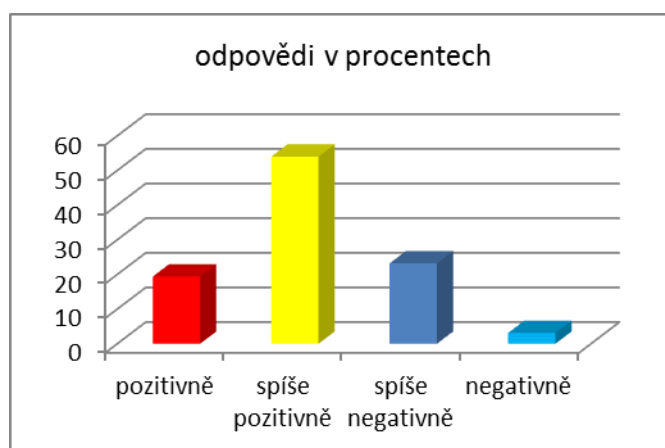
Tato kapitola je věnována výsledkům z navrácených vyplněných dotazníků. Získaná data pocházejí celkem od 159 respondentů. Při zpracování výsledků dotazníků byla u každé jednotlivé otázky vytvořena tabulka, ve které bylo v horním řádku uvedeno množství odpovědí, a to u každé ze škálových možností. V řádku spodním bylo množství odpovědí převedeno na procenta, kdy se vycházelo z celkového počtu 159 respondentů. Pro lepší vnímání a představu výsledků u jednotlivých otázek (položek) je každá tabulka doplněna přehledným a srozumitelným sloupcovým grafem.

Před samotnými otázkami zaměřenými na projevy zkoumaného syndromu následovala jedna podotázka, ve které jedinci hodnotili vnímání atmosféry na pracovišti. Z výsledků je patrné, že většina respondentů vnímá na svém pracovišti spíše pozitivní atmosféru.

Tabulka 1. Vnímání atmosféry na pracovišti ze strany respondentů

	pozitivně	spíše pozitivně	spíše negativně	negativně
počet odpovědí	31	86	37	5
počet odpovědí v procentech	19,4 %	54 %	23,2	3,1 %

Graf 1. Vnímání atmosféry na pracovišti



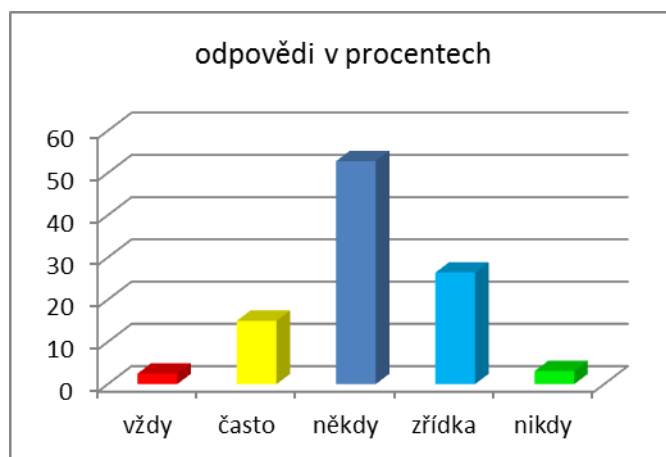
Nyní přistoupíme k vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníku se zachováním pořadí:

1) V zaměstnání se cítím psychicky vyčerpán/a

Tabulka 2. Psychické vyčerpání

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	4	24	84	42	5
počet odpovědí v procentech	2,5 %	15,0 %	52,8 %	26,4 %	3,1 %

Graf 2. Psychické vyčerpání

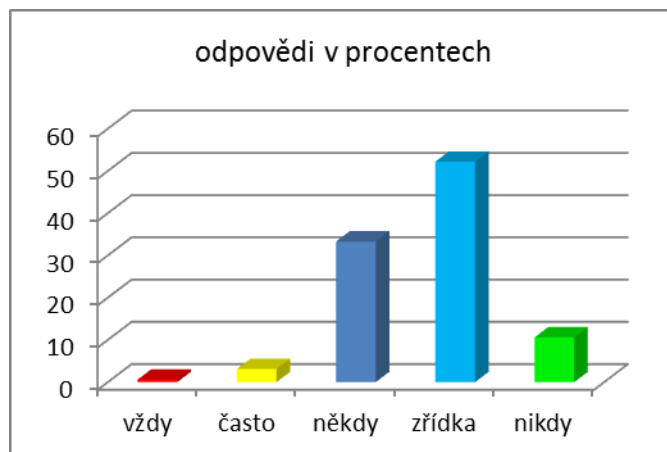


2) Na svou práci se dokáži obtížně soustředit

Tabulka 3. Obtíže při soustředění na práci.

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	1	5	53	83	17
počet odpovědí v procentech	0,6 %	3,1 %	33,3 %	52,2 %	10,6 %

Graf 3. Obtíže při soustředění na práci

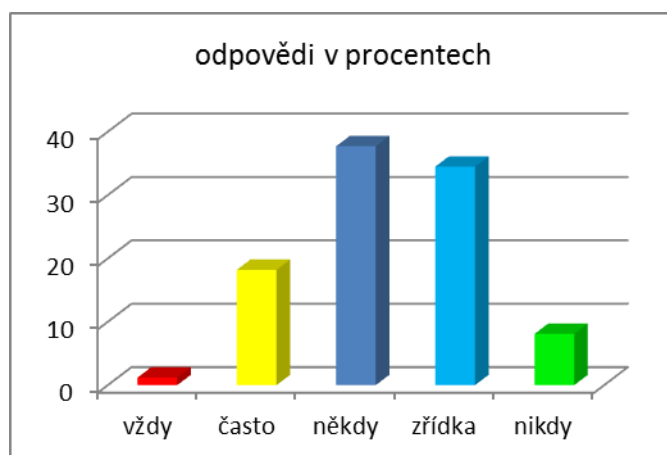


3) Po pracovní době cítím psychické vyčerpání

Tabulka 4. Psychické vyčerpání po pracovní době

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	2	29	60	55	13
počet odpovědí v procentech	1,20 %	18,2 %	37,7 %	34,5 %	8,1 %

Graf 4. Psychické vyčerpání po pracovní době

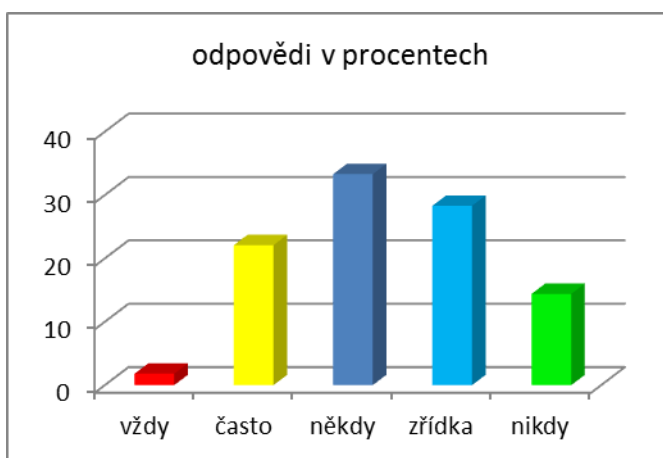


4) Nepocit'uji radost z práce, kterou odvádím

Tabulka 5. Absence pocitu radosti z odvedené práce

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	3	35	53	45	23
počet odpovědí v procentech	1,8 %	22,1 %	33,3 %	28,3 %	14,4 %

Graf 5. Absence pocitu radosti z odvedené práce

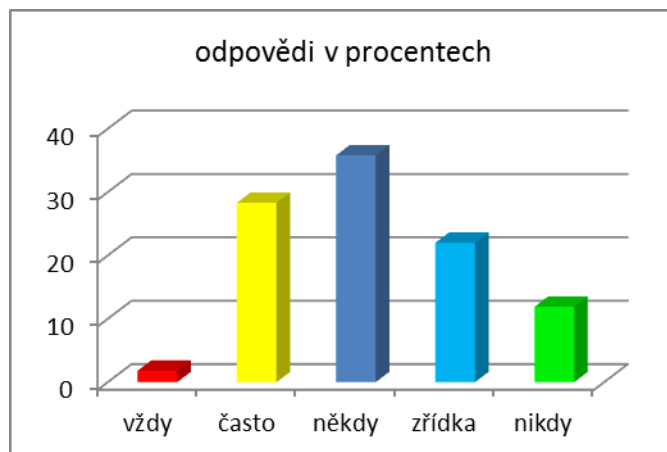


5) Práce mi připadá bezúčelná a nadbytečná

Tabulka 6. Pocit bezúčelné a nadbytečné práce

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	3	45	57	35	19
počet odpovědí v procentech	1,8 %	28,3 %	35,8 %	22 %	11,9 %

Graf 6. Pocit bezúčelné a nadbytečné práce

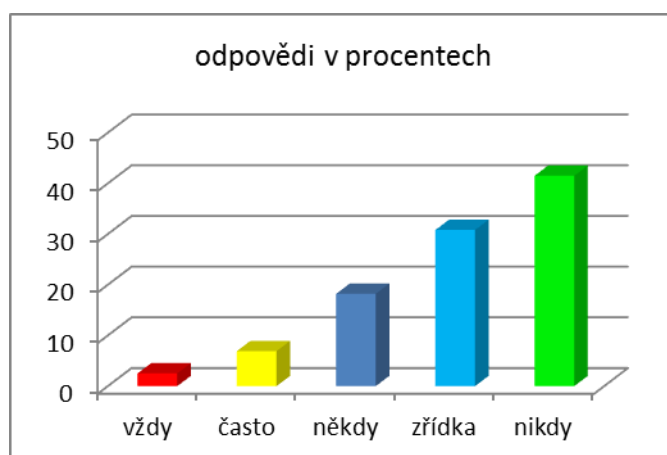


6) Pokud je to možné, vyhřbám se kontaktu s oznamovateli

Tabulka 7. Vyhřbání se kontaktu s oznamovateli

	vřdy	řasto	řekdy	řřřdka	řikdy
počet odpovřdí	4	11	29	49	66
počet odpovřdí v procentech	2,5 %	6,9 %	18,2 %	30,8 %	41,5 %

Graf 7. Vyhřbání se kontaktu s oznamovateli

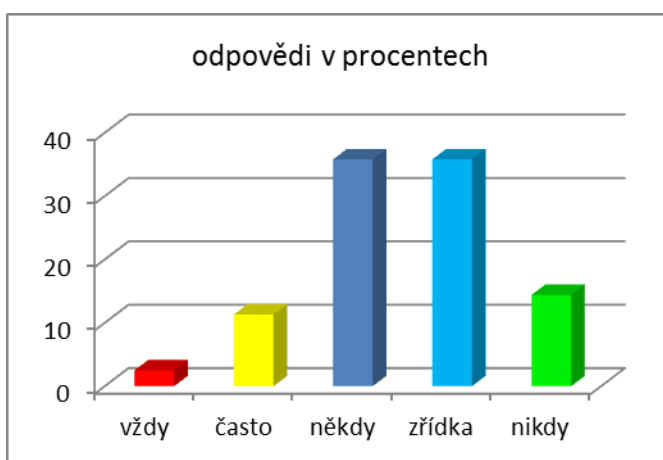


7) Vyčerpává mě komunikace s oznamovateli

Tabulka 8. Vyčerpání z komunikace s oznamovateli

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	4	18	57	57	23
počet odpovědí v procentech	2,5 %	11,3 %	35,8 %	35,8 %	14,4 %

Graf 8. Vyčerpání z komunikace s oznamovateli

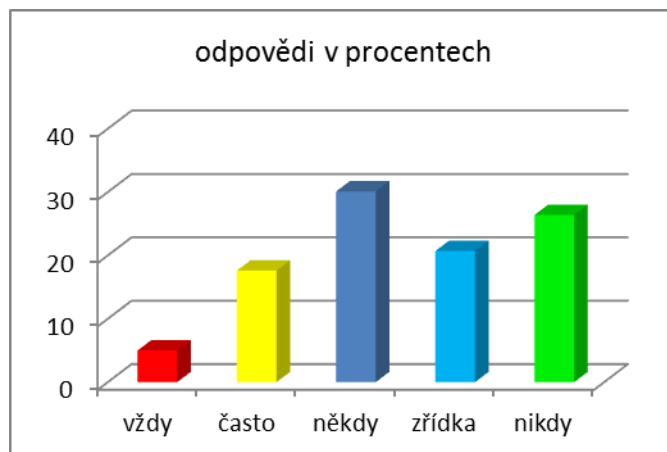


8) Můj zájem o další kariérní postup v rámci PČR klesá

Tabulka 9. Pokles zájmu o další kariérní postup

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	8	28	48	33	42
počet odpovědí v procentech	5 %	17,6 %	30,1 %	20,7 %	26,4 %

Graf 9. Pokles zájmu o další kariérní postup

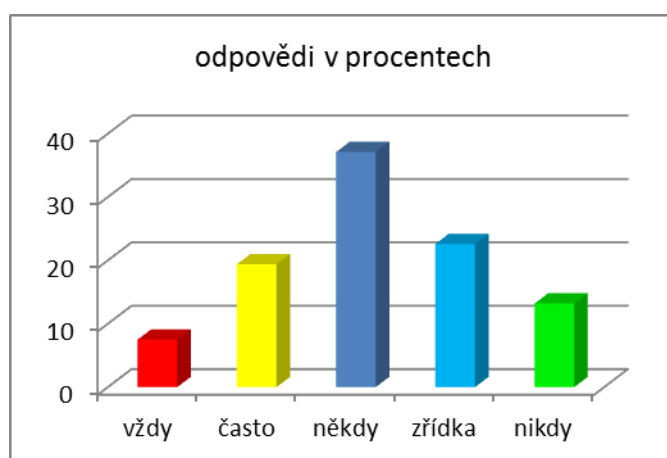


9) Pociťuji výrazně menší chuť do práce než dříve

Tabulka 10. Pokles chuti do práce

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	12	31	59	36	21
počet odpovědí v procentech	7,5 %	19,4 %	37,1 %	22,6 %	13,2 %

Graf 10. Pokles chuti do práce

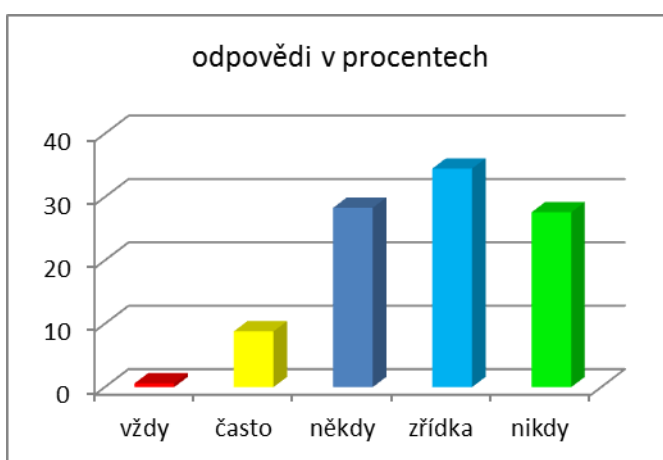


10) Pracovní starosti negativně ovlivňují můj soukromý život

Tabulka 11. Ovlivnění soukromého života pracovními starostmi

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	1	14	45	55	44
počet odpovědí v procentech	0,6 %	8,8 %	28,3 %	34,5 %	27,6 %

Graf 11. Ovlivnění soukromého života pracovními starostmi

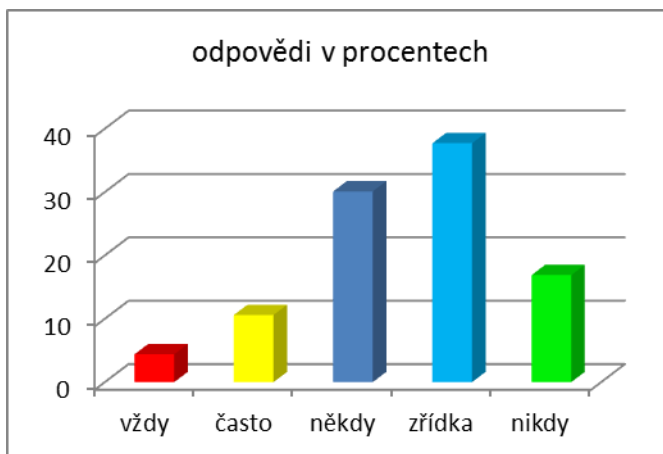


11) V zaměstnání nedělám více, než je nutné

Tabulka 12. Nedělání více, než je nutné

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	7	17	48	60	27
počet odpovědí v procentech	4,4 %	10,6 %	30,1 %	37,7 %	16,9 %

Graf 12. Nedělání více, než je nutné

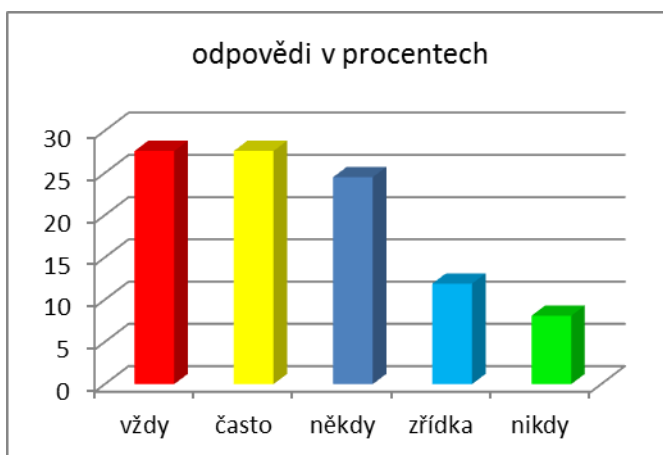


12) Snařřm se v zaměřtnání netrřvřt svřřj volnřř čas

Tabulka 13. Netrřvřnř volnřřho řasu v zaměřtnřnř

	vřdy	řasto	řěkdy	řřřdka	řıkdy
počet odpověřř	44	44	39	19	13
počet odpověřř v procentech	27,6 %	27,6 %	24,5 %	11,9 %	8,1 %

Graf 13. Netrřvřnř volnřřho řasu v zaměřtnřnř

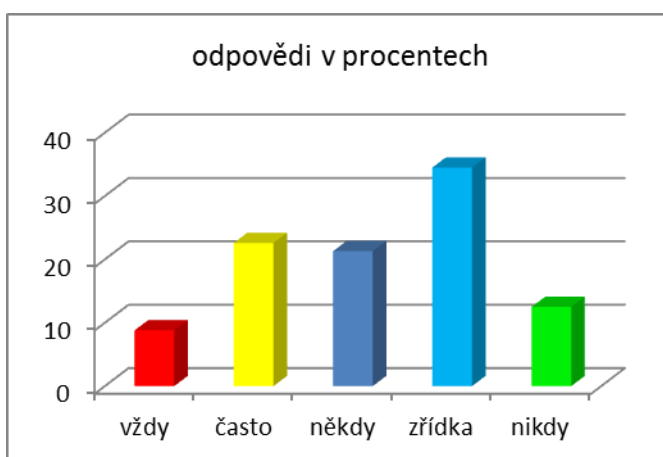


13) Nevyhledávám účast na služebních školeních

Tabulka 14. Nevyhledávání účasti na služebních školeních

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	14	36	34	55	20
počet odpovědí v procentech	8,8 %	22,6 %	21,3 %	34,5 %	12,5 %

Graf 14. Nevyhledávání účasti na služebních školeních

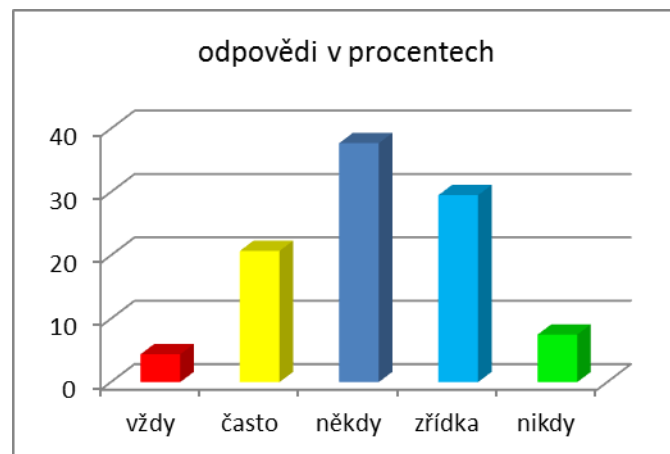


14) Vnímám na sobě úbytek energie do práce

Tabulka 15. Vnímání úbytku energie do práce

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	7	33	60	47	12
počet odpovědí v procentech	4,4 %	20,7 %	37,7 %	29,5 %	7,5 %

Graf 15. Vnímání úbytku energie do práce

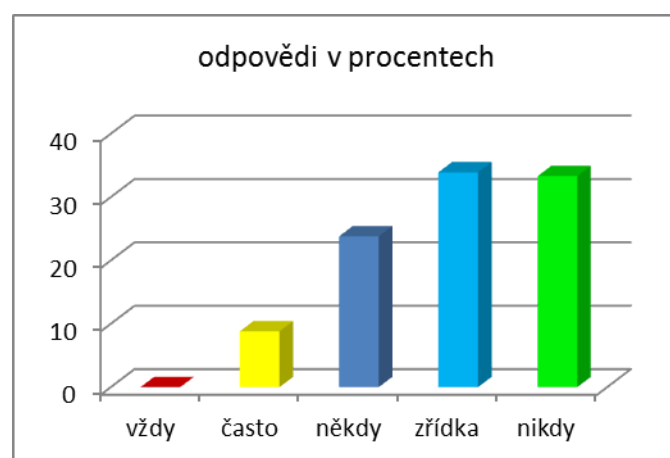


15) Trpím bolestmi hlavy

Tabulka 16. Bolesti hlavy

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	0	14	38	54	53
počet odpovědí v procentech	0 %	8,8 %	23,8 %	33,9 %	33,3 %

Graf 16. Bolesti hlavy

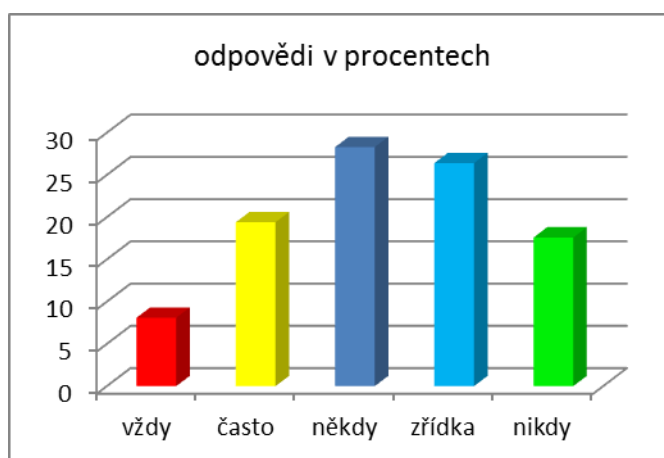


16) Vnímám své osobní ohodnocení jako nedostatečné

Tabulka 17. Vnímání nedostatečnosti osobního ohodnocení

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	13	31	45	42	28
počet odpovědí v procentech	8,1 %	19,4 %	28,3 %	26,4 %	17,6 %

Graf 17. Vnímání nedostatečnosti osobního ohodnocení

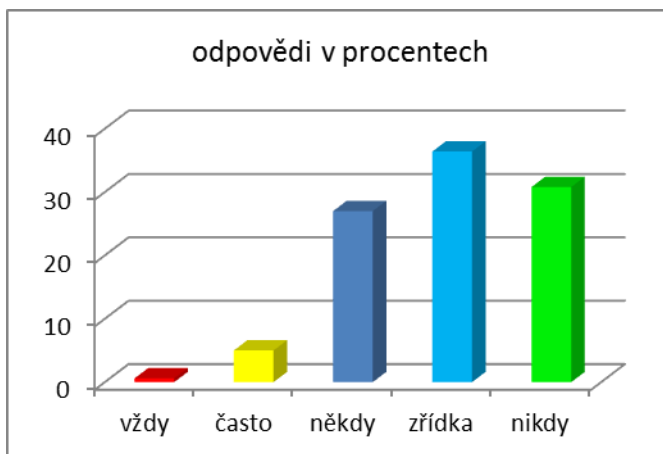


17) Zlehčuji jednotlivé případy, se kterými se setkávám

Tabulka 18. Zlehčování jednotlivých případů

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	1	8	43	58	49
počet odpovědí v procentech	0,6 %	5 %	27 %	36,4 %	30,8 %

Graf 18. Zlehčování jednotlivých případů

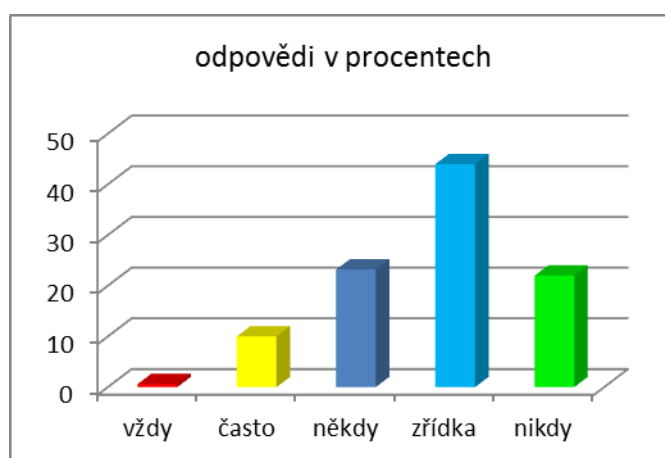


18) Cítím se vyčerpaný/á a to i bez zjevného důvodu

Tabulka 19. Pocit vyčerpání a to i bez zjevného důvodu

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	1	16	37	70	35
počet odpovědí v procentech	0,6 %	10 %	23,2 %	44 %	22 %

Graf 19. Pocit vyčerpání bez zjevného důvodu

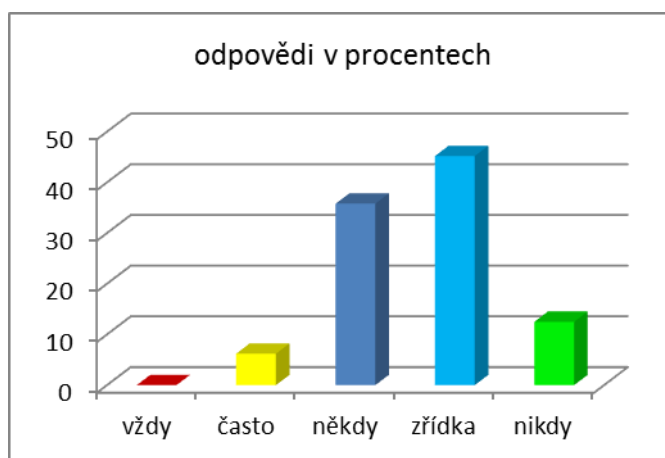


19) Z důvodu pracovního přetížení zapomínám na konkrétní věci

Tabulka 20. Zapomínání na konkrétní věci

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	0	10	57	72	20
počet odpovědí v procentech	0 %	6,2 %	35,8 %	45,2 %	12,5 %

Graf 20. Zapomínání na konkrétní věci

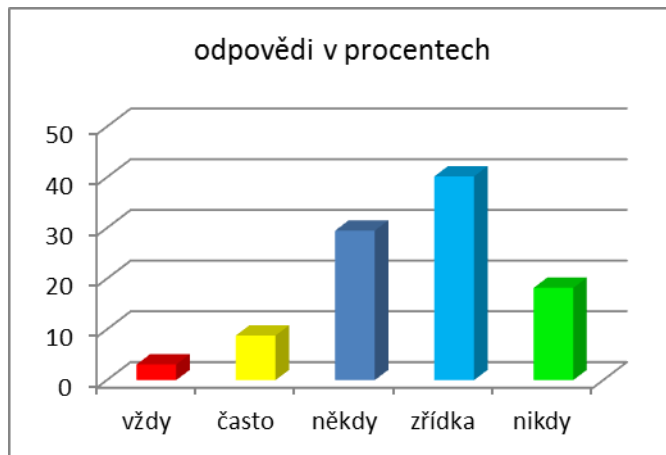


20) Snadno se rozčílím při kontaktu s „problémovými“ klienty

Tabulka 21. Rozčílení se při kontaktu s problémovými klienty

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	5	14	47	64	29
počet odpovědí v procentech	3,1 %	8,8 %	29,5 %	40,2 %	18,2 %

Graf 21. Rozčlenění se při kontaktu s problémovými klienty

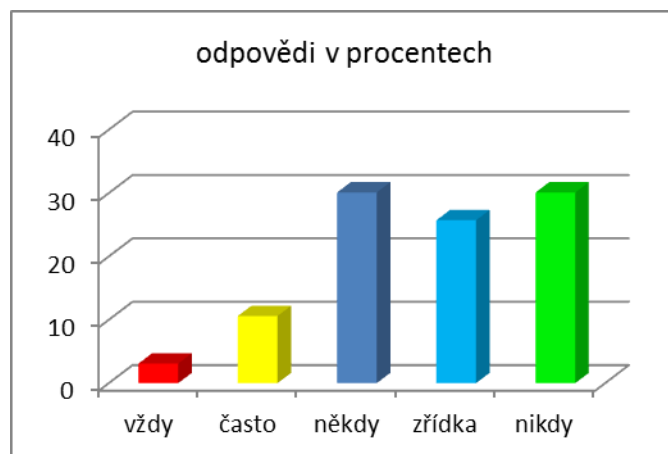


21) V minulosti jsem již přemýšlel/a o odchodu od PČR

Tabulka 22. Uvažování o odchodu od PČR

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	5	17	48	41	48
počet odpovědí v procentech	3,1 %	10,6 %	30,1 %	25,7 %	30,1 %

Graf 22. Uvažování o odchodu od PČR

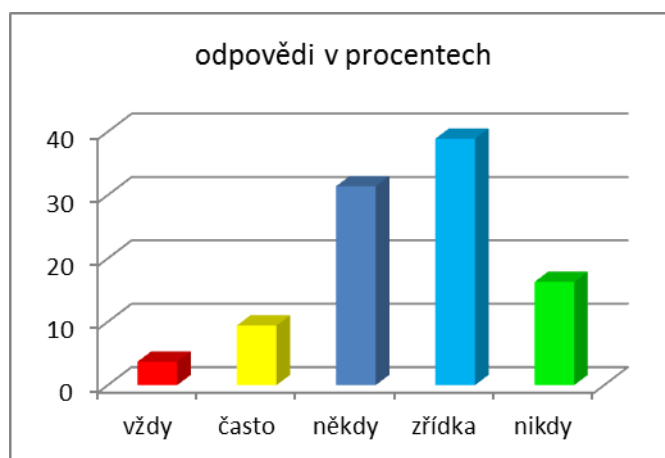


22) Do zaměstnání chodím nerad/a

Tabulka 23. Neochota chození do zaměstnání

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	6	15	50	62	26
počet odpovědí v procentech	3,7 %	9,4 %	31,4 %	38,9 %	16,3 %

Graf 23. Neochota chození do zaměstnání

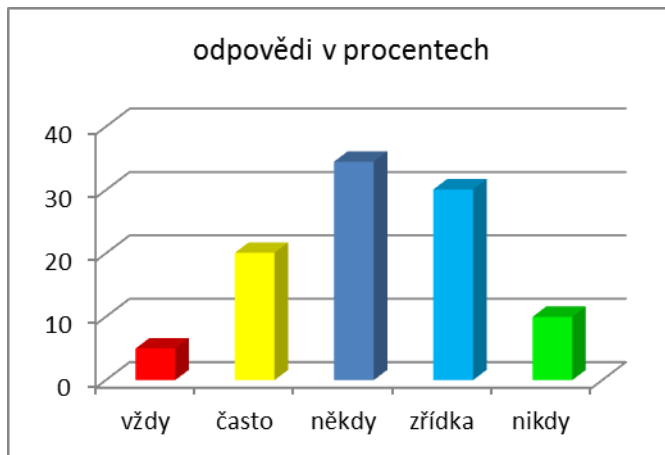


23) Je minimum věcí, na které se do zaměstnání těším

Tabulka 24. Minimum věcí, na které se jedinec do zaměstnání těším

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	8	32	55	48	16
počet odpovědí v procentech	5 %	20,1 %	34,5 %	30,1 %	10 %

Graf 24. Minimum věcí, na které se jedinec do zaměstnání těší

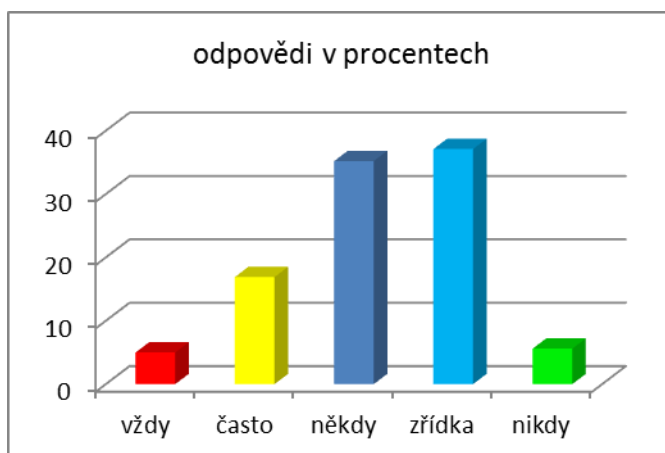


24) V zaměstnání se cítím pod tlakem

Tabulka 25. Vnímání, že je jedinec v zaměstnání pod tlakem

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	8	27	56	59	9
počet odpovědí v procentech	5 %	16,9 %	35,2 %	37,1 %	5,6 %

Graf 25. Vnímání, že je jedinec v zaměstnání pod tlakem

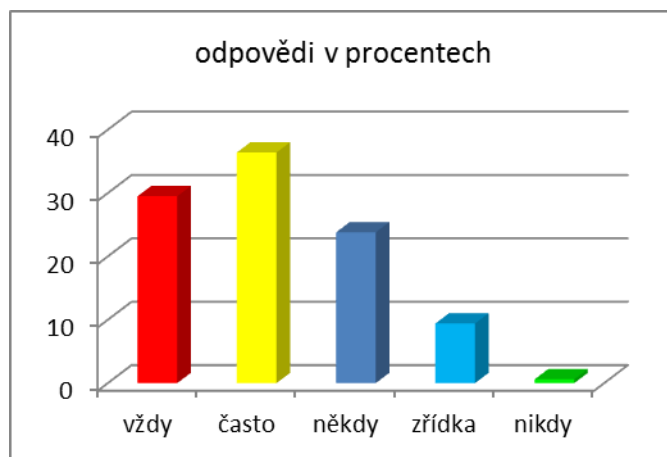


25) Přílišná byrokracie mi ubírá chuť do práce

Tabulka 26. Přesvědčení, že přílišná byrokracie ubírá chuť do práce

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
počet odpovědí	47	58	38	15	1
počet odpovědí v procentech	29,5 %	36,4 %	23,8 %	9,4 %	0,6 %

Graf 26. Přesvědčení, že přílišná byrokracie ubírá chuť do práce

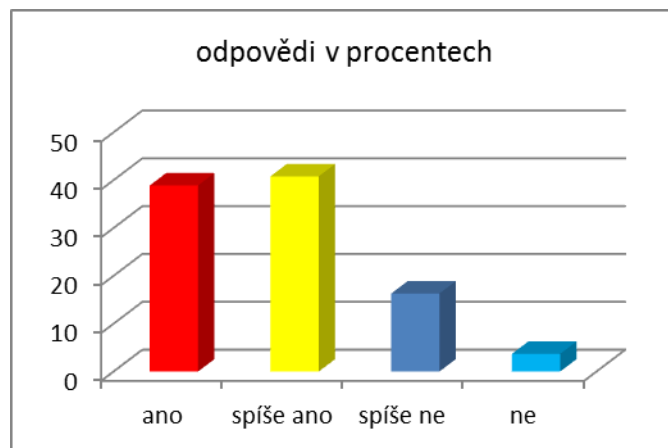


26) Mám možnost obrátit se na své nadřízené v případě řešení pracovního nebo soukromého problému

Tabulka 27. Vnímání možnosti obrátit se v případě řešení problému na nadřízené

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
počet odpovědí	62	65	26	6
počet odpovědí v procentech	38,9 %	40,8 %	16,3 %	3,7 %

Graf 27. Vnímání možnosti obrátit se v případě řešení problému na nadřízené



7 VERIFIKACE A FALZIFIKACE HYPOTÉZ

Cílem praktické části této diplomové práce byla verifikace nebo falzifikace předem stanovených hypotéz. **Verifikací** rozumíme ověření neboli potvrzení hypotézy. **Falzifikace** je opakem, a jedná se tedy o vyvrácení hypotézy. U každé hypotézy jsou získaná data uvedena v tabulce počtově i procentuálně a pro lepší názornost a přehlednost je tabulka u každé hypotézy doplněna výsečovým grafem.

Hypotéza č. 1: „*Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u policistů sloužících nad 10 let*“

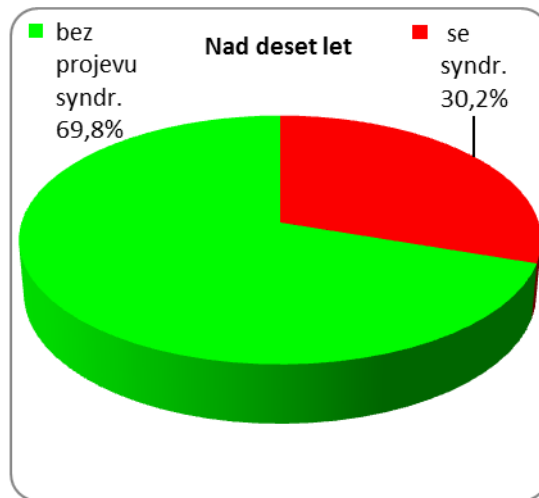
Vyhodnocením bylo zjištěno, že se projevy syndromu vyhoření projevily ve 30,2 % u policistů sloužících více než 10 let. U policistů sloužících méně než 10 let byly příznaky syndromu vyhoření zjištěny pouze u 20,4 %.

Tímto zjištěním byla první hypotéza **verifikována** (potvrzena).

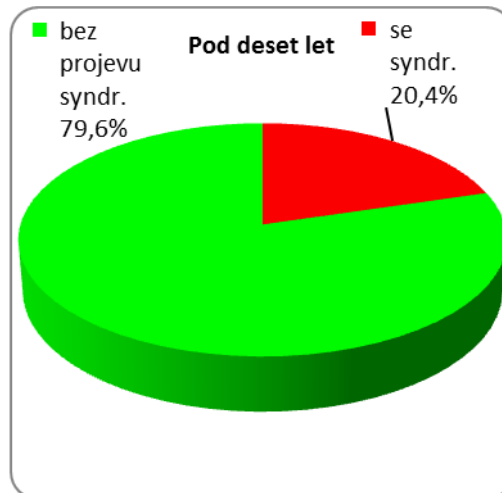
Tabulka 28. Projevy syndromu vyhoření u policistů nad deset let a pod deset let

doba služebního působení u PČR	nad deset let	pod deset let
počet respondentů	76	83
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření	23	17
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření v procentech	30,2 %	20,4 %

Graf 28. Projevy syndromu vyhoření u policistů sloužících nad deset let



Graf 29. Projevy syndromu vyhoření u policistů sloužících pod deset let



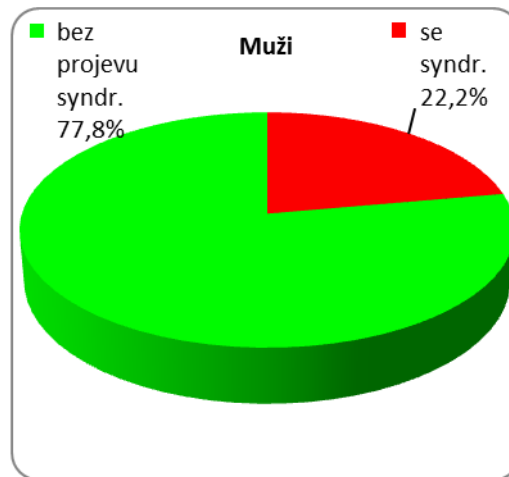
Hypotéza č. 2 „*Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u mužů než u žen*“

Tato hypotéza byla **falzifikována**, neboť bylo zjištěno, že příznaky zkoumaného jevu syndromu vyhoření se projevíly více u žen a to v 31,3 %, kdežto u mužů pouze ve 22,2 %.

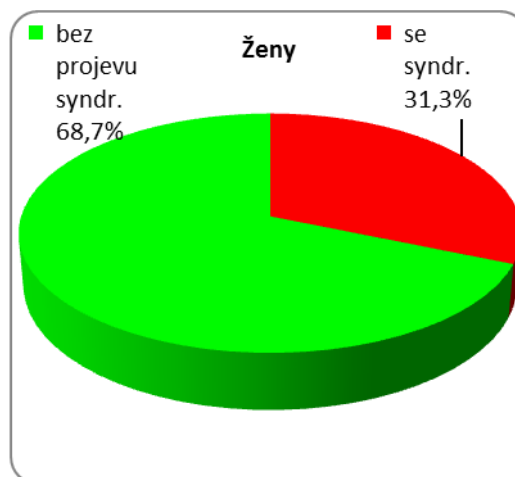
Tabulka 29. Projevy syndromu vyhoření u mužů a žen

pohlaví respondenta	Muži	ženy
počet respondentů	108	51
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření	24	16
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření v procentech	22,2 %	31,3 %

Graf 30. Projevy syndromu vyhoření u mužů



Graf 31. Projevy syndromu vyhoření u žen



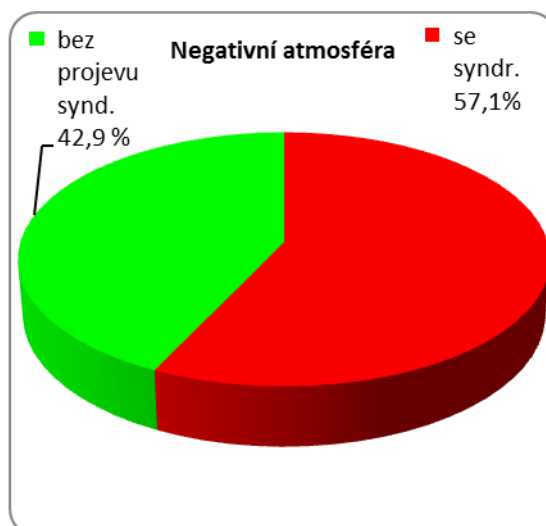
Hypotéza č. 3 „*Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u policistů, kteří vnímají na svém pracovišti negativní atmosféru*“

Hypotéza byla **verifikována**, neboť 57,1 % respondentů z celkového počtu policistů, kteří vnímají na svém pracovišti negativní atmosféru,jevilo známky syndromu vyhoření, zatímco u policistů, kteří vnímají na pracovišti atmosféru pozitivní, byly známky syndromu vyhoření pouze ve 13,6 %.

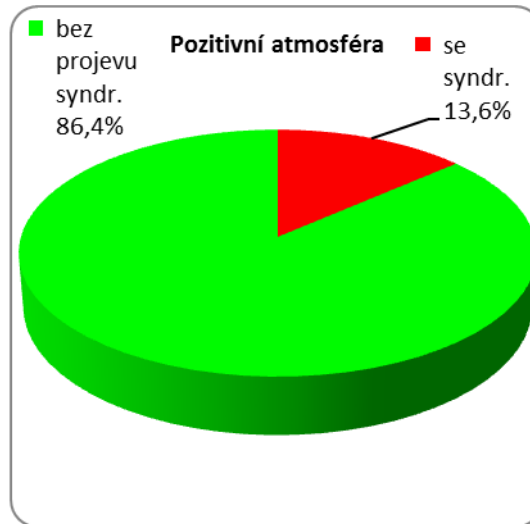
Tabulka 30. Projevy syndromu vyhoření u policistů s negativním a pozitivním vnímáním atmosféry na pracovišti

vnímání atmosféry na pracovišti:	Negativní	pozitivní
množství odpovědí	42	117
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření	24	16
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření v procentech	57,1 %	13,6 %

Graf 32. Projevy syndromu vyhoření u policistů s negativní atmosférou na pracovišti



Graf 33. Projevy syndromu vyhoření u policistů s pozitivní atmosférou na pracovišti



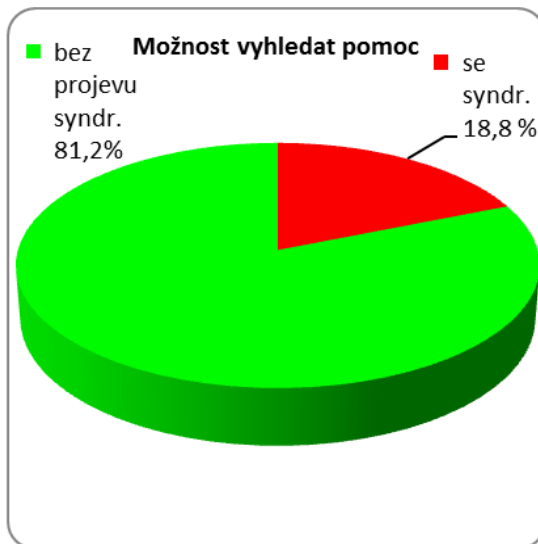
Hypotéza č. 4: „*Syndrom vyhoření u příslušníků PČR se projevuje více u policistů, kteří nemají možnost obrátit se na své nadřízené ve věci pracovního nebo soukromého problému*“

Taktéž tato poslední hypotéza byla **verifikována**. V 50 % se projeví příznaky syndromu vyhoření u těch, kteří nemají možnost obrátit se na své nadřízené v případě řešení pracovního nebo soukromého problému. U policistů, kteří tuto možnost mají, byly zjištěny příznaky syndromu vyhoření pouze v 18,8 %.

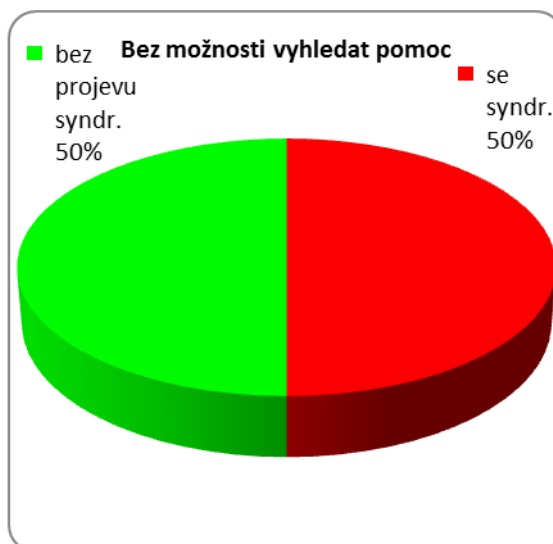
Tabulka 31. Projevy syndromu vyhoření u policistů s možností a bez možnosti obrátit se na své nadřízené v případě řešení problému

možnost obrátit se na nadřízené:	Ano	ne
množství odpovědí	127	32
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření	24	16
počet respondentů s projevem syndromu vyhoření v procentech	18,8 %	50 %

Graf 34. Projevy syndromu vyhoření u policistů s možností obrátit se na své nadřízené v případě řešení problému



Graf 35. Projevy syndromu vyhoření u policistů bez možnosti obrátit se na své nadřízené v případě řešení problému



8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A MOŽNÁ DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Z výše uvedených výsledků prováděného výzkumu je patrné, že tři z celkového počtu čtyř hypotéz byly verifikovány a pouze jedna byla falzifikována.

U první hypotézy byl rozdíl necelých deseti procent mezi policisty, kteří jsou ve služebním poměru u PČR nad deset let, a těmi, kteří slouží dobu kratší. Doba služebního působení tudíž hraje roli v tom, v jaké míře se daný syndrom vyhoření projevuje. Několikaleté působení u PČR se musí zákonitě podepsat na samotných policistech. Zejména jde o složitou a neustále narůstající byrokracii, nastavení celého systému a rozdíl mezi představou a realitou, jak vše u PČR funguje. Po několika letech policisté ztrácejí nadšení, se kterým k PČR nastupovali.

U druhé hypotézy se vycházelo z toho, že se předmětný syndrom vyskytuje spíše u mužů než u žen. To však bylo falzifikováno a větší výskyt známek syndromu byl zjištěn spíše u žen. To je možné vysvětlit tím, že ženy bývají obecně pečlivější a důkladnější, oproti mužům hůře snášejí stres a psychickou zátěž, a mohou tedy „vyhořet“ dříve než muži. Taktéž je v úvahu brána skutečnost, že se nepodařilo získat vyrovnaný poměr mužů a žen ve výzkumném vzorku. To je zcela jistě zapříčiněno tím, že u PČR obecně pracuje mnohonásobně více mužů než žen, což je vzhledem k pracovní náplni a dané problematice PČR zcela pochopitelné.

Znatelných rozdílných výsledků bylo dosaženo u třetí hypotézy, kdy bylo zjištěno, že zásadní vliv na daný syndrom vyhoření má skutečnost, jak vnímají jednotliví policisté atmosféru na pracovišti. U těch policistů, kteří vnímají na svém pracovišti atmosféru negativní, byly zjištěny projevy syndromu celkem v 57,1 %. U jedinců, kteří vnímají na pracovišti atmosféru pozitivní, byly projevy syndromu vyhoření zjištěny pouze v 13,6 %. Je logické, že se policistům pracuje znatelně hůře na pracovišti s negativní atmosférou, což se musí promítnout také v samotné chuti do práce a ve výsledku také v kvalitě i kvantitě odváděné práce.

Další zásadní zjištění bylo při vyhodnocení poslední čtvrté hypotézy, kdy bylo zjišťováno, zdali mohou policisté v případě řešení soukromého nebo pracovního problému vyhledat pomoc a obrátit se na své nadřízené. U osob, které odpověděly, že tuto pomoc vyhledat mohou, se syndrom vyhoření projevil pouze v 18,8 %, kdežto u osob, které tuto možnost nemají, celkem v 50 %.

Po shrnutí výsledků provedeného dotazníkového šetření je zřejmé, že nehraje příliš velkou roli pohlaví policistů, tedy zda se jedná o muže či ženy. Naopak jako zcela zásadní se jeví to, jak vnímají policisté atmosféru na svém pracovišti. Taktéž je důležité vědomí policistů, zdali se mohou v případě jakéhokoliv problému, ať služebního nebo soukromého, obrátit na své nadřízené a vyhledat potřebnou pomoc. Tato otázka úzce souvisí také s důvěrou vůči nadřízeným a s jejich vzájemným formálním nebo neformálním vztahem. Určitou měrou přispívá také doba, po kterou jednotliví policisté u PČR pracují. Prvotní nadšení, se kterým policisté k PČR nastupovali, se pozvolna vytrácí s odpracovanými roky, během kterých si policisté uvědomují více a více rozdíl mezi původní představou a skutečnou realitou.

Jako možné doporučení pro praktické využití z výše uvedených závěrů vyplývá, že by mělo být v zájmu managerů a vedoucích pracovníků usilovat o budování a udržování „zdravé“ (pozitivní) atmosféry na pracovišti, budování dobrého kolektivu a získávání si důvěry u svých podřízených. Taktéž by mělo zcela jistě pozitivní vliv snižování byrokracie, která značně policejní práci ztěžuje a zabírá nemalé množství času, který by mohl být policisty využíván mnohem efektivněji, což by v samotném důsledku ocenila celá naše společnost.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce přináší základní informace o problematice syndromu vyhoření v pomáhajících profesích, konkrétně mezi příslušníky PČR. V teoretické části bylo pojednáno o vývoji názoru na syndrom vyhoření a byl poskytnut pohled do historie. Byly popsány jeho projevy, rizikové faktory a taktéž byla zmíněna důležitost osobnostních rizikových faktorů, které mají zásadní vliv na skutečnost, zda daný syndrom u jedince propukne nebo nikoliv. Dále bylo pojednáno o rizikových profesích a vlivu zátěžových, situací, které mají taktéž zásadní roli u předmětného onemocnění.

Druhá polovina praktické části byla zaměřena na samotnou diagnostiku, léčbu a zejména důležitost prevence syndromu vyhoření. Zmíněn byl v neposlední řadě vliv pracovního a rodinného prostředí. Vzhledem k zaměření diplomové práce zabývající se syndromem vyhoření mezi příslušníky PČR byla představena tato instituce, její cíle, základní hodnoty, závazky vůči společnosti a Etický kodex, kterým se jednotliví policisté řídí. Taktéž byla zmíněna jednotlivá specifika základních útvarů PČR. Jedna z podkapitol byla věnována současnému systému psychologické péče u PČR, a to konkrétně anonymní telefonní lince pomoci v krizi, poskytované posttraumatické intervenční péči a službám policejních psychologů. Jako forma preventivního opatření byly zmíněny ozdravné pobyty.

Ve druhé, praktické části této diplomové práce byl proveden výzkum mezi policisty základních útvarů Krajského ředitelství Policie hl. m. Prahy. Cílem praktické části a prováděného výzkumu bylo zjistit míru ohrožení jednotlivých policistů syndromem ohrožení a především verifikovat, případně falzifikovat čtyři předem stanovené hypotézy. Jedna hypotéza byla na základě získaných dat falzifikována a tři zbývající hypotézy byly verifikovány.

Nejdůležitějším bylo zjištění závažnosti vnímání atmosféry na pracovišti a důvěry vůči nadřízeným, neboť se provedeným výzkumem zjistilo, že tyto dvě proměnné mají zásadní vliv na skutečnost, zda u policisty daný syndrom vypukne či nikoliv. Vzhledem k výše uvedenému byla formulována možná doporučení pro praktické využití.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, a kolektiv. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6.
- [2] ČAČKA, Otto. *Přehled psychologie obecné, dospívání a pracovní výkonnosti*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996. ISBN 80-210-0904-7.
- [3] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 1. vydání. Praha: SUPPORT, 1996. ISBN 80-902164-0-4.
- [4] DRMOLA, Karel. *Pořádková služba*. 2. vydání. Praha: MV ČR, Sekce personální práce a vzdělávání, 1995.
- [5] FILÁK, Antonín. *Základy teorie policejné bezpečnostní činnosti II*. Praha: Vydavatelství POLICE HISTORY, 2006. ISBN 80-86477-33-9.
- [6] GUGGENBÜHL-CRAIG, Adolf. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-302-4.
- [7] HAWKINS, Peter. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- [8] HÁJEK, Karel. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-107-7.
- [9] HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Vyšehrad, s. r. o., 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.
- [10] HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie*. 1. vydání. Praha: Triton, 2002. ISBN 80-7254-219-2.
- [21] CHAMOUTOVÁ, Kateřina., CHAMOUTOVÁ, Hana. *Duševní hygiena. Psychologie zdraví*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012.
- [32] JEKLOVÁ, Marta., REITMAYEROVÁ, Eva. *Interní supervize*. 1. vydání. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí o. p. s., 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.
- [43] JEKLOVÁ, Marta., REITMAYEROVÁ, Eva. *Syndrom vyhoření*. 1. vydání. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí o. p. s., 2006. ISBN 80-86991-74-1.

- [54] KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci i osobním životě*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-20-7367-299-7.
- [65] KEZBA, Vladimír., ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- [76] KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do supervize*. 1. vydání. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-002-X.
- [87] KRAUS, Blahoslav, a kolektiv. *Člověk – prostředí - výchova*. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2.
- [98] KRAUS, Blahoslav., SÝKORA, Petr. *Sociální pedagogika I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [109] KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.
- [20] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. 2. vydání. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.
- [21] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- [22] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat depresi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0575-3.
- [23] MACEK, Pavel., FILÁK, Antonín. *Základy teorie policejné bezpečnostní činnosti*. 1. vydání. Praha: Vydavatelství POLICE HISTORY, 2004. ISBN 80-86477-21-5.
- [24] MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie a praxe, kauzistiky*. 1. vydání, Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.
- [25] MATOUŠEK Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání, Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
- [26] MATOUŠKOVÁ, Ingrid., SPURNÝ, Joža. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. 1. vydání Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-37-7.

- [27] MINIRTH, Frank., a kolektiv. *Jak překonat vyhoření*. 1. vydání. Praha: Návrat domů, 2011. ISBN 978-80-7255-252-8.
- [28] MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství Praha, 1986. ISBN 14-400-84.
- [29] MÍČEK, Libor. *Sebevýchova a duševní zdraví*. 1. vydání. Praha: SPN, 1988. ISBN 14-226-86.
- [30] MUSIL, Jiří Václav. *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima*. 1. vydání. Olomouc: Jiří Musil – Psychologická a výchovná poradna, 2010. ISBN 978-80-903449-9-0.
- [31] MYRON, Rush D. *Syndrom vyhoření*. 1. vydání. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8.
- [32] NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné encyklopedie*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.
- [33] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie – přehled základních oborů*. 1. vydání. Praha: TRITON, 2011. ISBN 978-80-7387-443-8.
- [34] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vydání. Praha: Academia Praha, 2004. ISBN 80-200-1198-6.
- [35] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [36] NOVÁK, Tomáš. *Péče o pečující*. 1. vydání. Brno: Moravskoslezský kruh, 2011. ISBN 978-80-254-9149-2.
- [37] NOVOTNÝ, Sebastian Jan. *Psychologie zdraví a duševní hygiena pro sociální pedagogy*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [38] OLEJNÍČEK, Antonín. *Výcvik asertivního jednání. Úvod do studia předmětu/SYLABUS*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2003.
- [39] PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [40] POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření, rozpoznání, léčba, prevence*. 1. vydání. Praha: Erika ve společnosti Albatros, 2013. ISBN 978-80-266-0161-6.

- [41] PRAŠKO, Ján. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0185-5.
- [42] RADVAN, Eduard, VAVŘÍK, Michal. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [43] REITMAYEROVÁ, Eva, BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.
- [44] ŘEHOŘ, Antonín. *Metodologie I*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [45] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [46] VAŠINA, Lubomír. *Základy psychopatologie a klinické psychologie*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010.
- [47] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-496-6.
- [48] VENGLÁŘOVÁ, Martina a kolektiv. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3147-2.
- [49] VÍZDAL, František. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007.
- [50] VYMĚTAL, Štěpán a kolektiv. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. 1. vydání. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010. ISBN 978-80-7312-065-8.

Legislativa

Příloha k nařízení vlády č. 104/2005 Sb., *Katalog činností v Celní správě České republiky, Vězeňské službě České republiky, Policii České republiky a Hasičském záchranném sboru České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 478/2004 Sb. *o osobní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, ve znění pozdějších předpisů.

Závazný pokyn policejní prezidenta č. 21/2009, *o posttraumatické intervenční péči a anonymní telefonní lince pomoci v krizi*, ve znění pozdějších předpisů.

Závazný pokyn policejní prezidenta č. 135/2012, *o ozdravných pobytech*, ve znění pozdějších předpisů.

Závazný pokyn policejní prezidenta č. 180/2012, *o plnění základních úkolů služby pořádkové policie*, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové odkazy

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2010 Policie ČR [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2010 Policie ČR [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>

Masarikova univerzita České republika [online]. © 1996–2014 Masarykova univerzita [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1441/jaro2006/RV2BP_VPKI/krize.pdf

Wikipedia [online]. Léčba [citováno 2013-12-11]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9%C4%8Dba>

Wikipedia [online]. Psychické trauma [citováno 2013-11-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychick%C3%A9_trauma

Wikipedia [online]. Supervize (personalistika) [citováno 2013-12-25]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Supervize_\(personalistika\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Supervize_(personalistika))

Wikipedia [online]. Zpětná vazba v komunikaci [citováno 2013-05-27]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Zp%C4%9Btn%C3%A1_vazba_v_komunikaci

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AVEM	Arbeitsbezogenes Verhaltens - und Erlebensmuster (testy pro rozlišení typu osobnosti).
ICD	International Classification of Diseases (Mezinárodní klasifikace nemocí).
KŘP hl. m. P.	Krajské ředitelství Policie hlavního města Prahy.
MBI	Maslach Burnout Inventory (škála vyhoření od Maslachové).
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky.
OPL	Omamné a psychotropní látky.
PČR	Policie České republiky.
PIP	Posttraumatická intervenční péče.
PP ČR	Policejní prezidium České republiky.
ŘŘLZ PP	Ředitelství řízení lidských zdrojů Policejního prezidia.
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování.
SVS	Stálá výjezdová skupina.
UK	Univerzita Karlova.
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace).
ZP PP	Závazný pokyn policejního prezidenta.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vnímání atmosféry na pracovišti.....	83
Graf 2. Psychické vyčerpání	84
Graf 3. Obtíže při soustředění na práci	85
Graf 4. Psychické vyčerpání po pracovní době	85
Graf 5. Absence pocitu radosti z odvedené práce.....	86
Graf 6. Pocit bezúčelné a nadbytečné práce	87
Graf 7. Vyhýbání se kontaktu s oznamovateli	87
Graf 8. Vyčerpání z komunikace s oznamovateli	88
Graf 9. Pokles zájmu o další kariérní postup	89
Graf 10. Pokles chuti do práce.....	89
Graf 11. Ovlivnění soukromého života pracovními starostmi.....	90
Graf 12. Nedělání více, než je nutné.....	91
Graf 13. Netrávení volného času v zaměstnání	91
Graf 14. Nevyhledávání účasti na služebních školeních	92
Graf 15. Vnímání úbytku energie do práce.....	93
Graf 16. Bolesti hlavy	93
Graf 17. Vnímání nedostatečnosti osobního ohodnocení	94
Graf 18. Zlehčování jednotlivých případů	95
Graf 19. Pocit vyčerpání bez zjevného důvodu	95
Graf 20. Zapomínání na konkrétní věci	96
Graf 21. Rozčílení se při kontaktu s problémovými klienty.....	97
Graf 22. Uvažování o odchodu od PČR	97
Graf 23. Neochota chození do zaměstnání	98
Graf 24. Minimum věcí, na které se jedinec do zaměstnání těší	99
Graf 25. Vnímání, že je jedinec v zaměstnání pod tlakem	99
Graf 26. Přesvědčení, že přílišná byrokracie ubírá chuť do práce.....	100
Graf 27. Vnímání možnosti obrátit se v případě řešení problému na nadřízené	101
Graf 28. Projevy syndromu vyhoření u policistů sloužících nad deset let	103
Graf 29. Projevy syndromu vyhoření u policistů sloužících pod deset let	103
Graf 30. Projevy syndromu vyhoření u mužů.....	104
Graf 31. Projevy syndromu vyhoření u žen.....	104
Graf 32. Projevy syndromu vyhoření u policistů s negativní atmosférou na pracovišti....	105

Graf 33. Projevy syndromu vyhoření u policistů s pozitivní atmosférou na pracovišti	106
Graf 34. Projevy syndromu vyhoření u policistů s možností obrátit se na své nadřízené v případě řešení problému.....	107
Graf 35. Projevy syndromu vyhoření u policistů bez možnosti obrátit se na své nadřízené v případě řešení problému.....	107

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Vnímání atmosféry na pracovišti ze strany respondentů	83
Tabulka 2. Psychické vyčerpání	84
Tabulka 3. Obtíže při soustředění na práci.	84
Tabulka 4. Psychické vyčerpání po pracovní době.....	85
Tabulka 5. Absence pocitu radosti z odvedené práce.....	86
Tabulka 6. Pocit bezúčelné a nadbytečné práce	86
Tabulka 7. Vyhýbání se kontaktu s oznamovateli	87
Tabulka 8. Vyčerpání z komunikace s oznamovateli	88
Tabulka 9. Pokles zájmu o další kariérní postup	88
Tabulka 10. Pokles chuti do práce	89
Tabulka 11. Ovlivnění soukromého života pracovními starostmi	90
Tabulka 12. Nedělání více, než je nutné	90
Tabulka 13. Netrávení volného času v zaměstnání.....	91
Tabulka 14. Nevyhledávání účasti na služebních školeních.....	92
Tabulka 15. Vnímání úbytku energie do práce.....	92
Tabulka 16. Bolesti hlavy	93
Tabulka 17. Vnímání nedostatečnosti osobního ohodnocení	94
Tabulka 18. Zlehčování jednotlivých případů	94
Tabulka 19. Pocit vyčerpání a to i bez zjevného důvodu	95
Tabulka 20. Zapomínání na konkrétní věci	96
Tabulka 21. Rozčilení se při kontaktu s problémovými klienty	96
Tabulka 22. Uvažování o odchodu od PČR.....	97
Tabulka 23. Neochota chození do zaměstnání.....	98
Tabulka 24. Minimum věcí, na které se jedinec do zaměstnání těším	98
Tabulka 25. Vnímání, že je jedinec v zaměstnání pod tlakem	99
Tabulka 26. Přesvědčení, že přílišná byrokracie ubírá chuť do práce	100
Tabulka 27. Vnímání možnosti obrátit se v případě řešení problému na nadřízené	100
Tabulka 28. Projevy syndromu vyhoření u policistů nad deset let a pod deset let.....	102
Tabulka 29. Projevy syndromu vyhoření u mužů a žen	104
Tabulka 30. Projevy syndromu vyhoření u policistů s negativním a pozitivním vnímáním atmosféry na pracovišti	105

Tabulka 31. Projevy syndromu vyhoření u policistů s možností a bez možnosti
obrátit se na své nadřízené v případě řešení problému..... 106

SEZNAM PŘÍLOH

PI – Dotazník použitý ve výzkumu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Tento dotazník slouží ke sběru informací za účelem provedení výzkumu k diplomové práci na téma „Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho prevence“.

Pro zajištění objektivity a zachování ochrany soukromí je dotazník anonymní a jeho výsledky budou prezentovány pouze v praktické části výše uvedené diplomové práce.

Při vyplňování dotazníku zakroužkujte vždy jen jednu z uvedených možností, která je Vaší odpovědi nejbližší.

Otázky zaměřené na osobu respondenta:

Věk

Pohlaví **muž – žena**

Doba služebního působení u PČR

Atmosféru na pracovišti vnímám:

pozitivně – spíše pozitivně – spíše negativně – negativně

Otázky zaměřené na projevy zkoumaného jevu:

Odpovědi:

	vždy – často – někdy - zřídka – nikdy				
1) V zaměstnání se cítím psychicky vyčerpan/a	4	3	2	1	0
2) Na svou práci se dokáži obtížně soustředit	4	3	2	1	0
3) Po pracovní době cítím psychické vyčerpání	4	3	2	1	0
4) Nepocítuji radost z práce, kterou odvádím	4	3	2	1	0
5) Práce mi připadá bezúčelná a nadbytečná	4	3	2	1	0
6) Pokud je to možné, vyhýbám se kontaktu s oznamovateli	4	3	2	1	0

vždy – často – někdy - zřídka – nikdy

7) Vyčerpává mě komunikace s oznamovateli	4	3	2	1	0
8) Můj zájem o další karierní postup v rámci PČR klesá	4	3	2	1	0
9) Pociťuji výrazně menší chuť do práce než dříve	4	3	2	1	0
10) Pracovní starosti negativně ovlivňují můj soukromý život	4	3	2	1	0
11) V zaměstnání nedělám více, než je nutné	4	3	2	1	0
12) Snažím se v zaměstnání netrávit svůj volný čas	4	3	2	1	0
13) Nevyhledávám účast na služebních školeních	4	3	2	1	0
14) Vnímám na sobě úbytek energie do práce	4	3	2	1	0
15) Trpím bolestmi hlavy	4	3	2	1	0
16) Vnímám své osobní ohodnocení jako nedostatečné	4	3	2	1	0
17) Zlehčuji jednotlivé případy, se kterými se setkávám	4	3	2	1	0
18) Cítím se vyčerpaný/á a to i bez zjevného důvodu	4	3	2	1	0
19) Z důvodu pracovního přetížení zapomínám na konkrétní věci	4	3	2	1	0
20) Snadno se rozčílím při kontaktu s „problémovými“ klienty	4	3	2	1	0
21) V minulosti jsem již přemýšlel/a o odchodu od PČR	4	3	2	1	0
22) Do zaměstnání chodím nerad/a	4	3	2	1	0
23) Je minimum věcí, na které se do zaměstnání těším	4	3	2	1	0
24) V zaměstnání se cítím pod tlakem	4	3	2	1	0
25) Přílišná byrokracie mi ubírá chuť do práce	4	3	2	1	0
26) Mám možnost obrátit se na své nadřízené v případě řešení pracovního nebo soukromého problému					

ano spíše ano spíše ne ne