

## 15. STRES, VYHOŘENÍ

### AGRESE NA PRACOVIŠTI

**Bossing** (boss – vedoucí), **mobbing** (mob – dav)

**Forma tyranizování** – systematické a opakované trápení a ubližování. Má zřídka podobu fyzické agrese, je to forma agrese, která obsahuje nepřátelskou a neetickou komunikaci v pracovním životě, kterou systematicky praktikuje jedna nebo víc osob vůči jednotlivci, který se v důsledku toho stává bezmocným a bezbranným. Výsledná bezmocnost se spojuje s vyloučením šikanované osoby z kolektivu.

Nejčastější případy mobbingu se týkají lidí, kteří nastoupili do nového zaměstnání. Širším problémem některých z nich jsou jejich kompetence, vyvolávající reálně nebo potenciálně atmosféru změn na pracovišti, které by mohly ohrozit lidi, kteří tam pracovali předtím.

Pracovní kolektivy jsou uzavřené, což brání otevřenému násilí, na druhou stranu však podobně jako v rodinách je možno využít jistou uzavřenost pracovních kolektivů a fakt, že pracovník je tam každý den. Negativní prvek mnohých postupů se projevuje v dlouhodobém působení nebo může spočívat v nenápadných vazbách, které obvykle unikají pozornosti.

#### Typologie bossingu a mobbingu:

- Ovlivňování schopnosti oběti přiměřeně komunikovat** (nadřízený nedává oběti možnost se vyjádřit, oběť je umlčovaná, napadaná kvůli pracovním úlohám, verbálně jí vyhrožují, verbální aktivity za účelem izolování a odmítání oběti).
- Ovlivňování možností oběti udržovat sociální kontakty** (kolegové s ní nemluví, nadřízený zakáže oběti komunikovat s ostatními, oběť je umístěná tak, aby nebyla v kontaktu s ostatními).
- Ovlivňování možností oběti udržovat si dobrou osobní pověst** (pomlouvání, výsměch, zesměšňování kvůli handicapům, etnickým důvodům, napodobování chůze, způsobu vyjadřování).
- Ovlivňování pracovní pozice oběti** (oběť nedostává žádné úkoly, má plnit nesmyslné úkoly).
- Ohrožování fyzického zdraví oběti** (zdraví ohrožující pracovní úkoly, vyhrožování fyzickým útokem, sexuální obtěžování).

#### Stadia bossingu a mobbingu:

- Kritický incident** – úvodní situací je obvykle konflikt dvou pracovníků, od něho se odvíjí další děj, kdy aktivitu vyvíjí jenom jedna strana, ten, kdo šikanuje – úvodní konflikt se nemusí ničím lišit od jiných běžných konfliktů, jeho povaha a průběh nemusí obsahovat žádné náznaky začátku dlouhodobých aktivit.
- Mobbing a stigmatizace** – aktivity mohou mít velmi různorodý charakter, nemusí vůbec naznačovat, že jejich cílem je poškodit, zranit nebo jinak ublížit dané osobě, maskování skutečného záměru, manipulativní charakter některých kroků, zachovávání anonymity tam, kde je to potřebné, mají za následek, že se okolo oběti začínají hromadit negativní jevy při zachování dojmů normálních vztahů na pracovišti. **Problémy se vážou na oběť** – poukazují na její odbornou nebo sociální nekompetenci, na její problémy. Výsledkem je stigmatizace jako **problémové osoby**.
- Personální management** – situace se mění, když do hry vstoupí vedení – cíleně vytvářený dojem „problémového“ člověka se stává oficiálním případem. Kvůli předcházející stigmatizaci je pro vedení nejjednodušší přijmout negativní dojem o oběti vytvářený delší dobu. S tím se často spojuje snaha vyřešit problém tak, že se „udělá pořádek“ s tím, kdo ho kazí, čili s obětí. V tomto stadiu se oběť stává oficiálně stigmatizovanou. Oficiálně i neoficiálně se případ vysvětluje v rovině osobních charakteristik oběti, ne v rovině faktorů prostředí.
- Vyloučení** – završením celého procesu je vyloučení pracovníka, čímž se naplní záměry iniciátora mobbingu. Obvykle to oběti přináší vážné zdravotní a psychické problémy. I v tomto stadiu může neznalost pozadí vést k nesprávným závěrům a to i při odborném vyšetření. **Nesprávná diagnóza** může

určit jako příčinu paranoidní stavy oběti, její manickou depresi nebo poruchu osobnosti – **dvojitá viktimizace**.

## STRES

Stres (z anglického slova *stress*, zátěž) vzniká tehdy, působí-li na člověka **nadměrně silný podnět dlouhou dobu** nebo ocitne-li se v **nesnesitelné situaci**, již se **nemůže vyhnout**, a setrvává-li v ní (setrvávání v nesnesitelné situaci je frustrující, neboť je tu blokován únik z nepříjemného).

Situace psychické zátěže, stresu, má za následek nadměrné vzrušení, na něž **organismus** odpovídá nejprve **poplachovou reakcí**, která po určité fázi rezistence přechází v **pokus o adaptaci**, a nepodaří-li se, ve **vyčerpání**. Poplachová reakce vyvolává **významné fyziologické změny**: **zvýšenou srdeční činnost** a **zvýšený krevní tlak**, pokles teploty kůže, řadu **hormonálních změn** apod., ty jsou doprovázeny **emocemi neklidu, ohrožení** a dalšími negativními pocity podle povahy situace. Jsou-li posléze **zásoby adaptační energie vyčerpány**, objevují se **patologické ireverzibilní** fyziologické i anatomické změny, které se manifestují jako nejrůznější **tělesná onemocnění**, jako tzv. **psychosomatické choroby**.

**Holmes a Rahe** sestavili přehled **působnosti různých stresorů**, v němž je každý stresor spojen s určitou hodnotou, která vyjadřuje sílu jeho negativního vlivu:

- a) Smrt manželského partnera – 100
- b) Rozvod – 73
- c) Trest ve vězení – 63
- d) Zranění nebo nemoc – 53
- e) Svatba – 50
- f) Těhotenství – 40
- g) Přírůstek v rodině – 39
- h) Změna finanční situace – 38
- i) Začátek nebo ukončení školy – 26
- j) Změna životních podmínek – 25
- k) Změna osobních zvyklostí – 24
- l) Potíže s nadřizenými – 23
- m) Změna bydliště – 20
- n) Změna návyků volného času – 19
- o) Změna návyků na spánek – 16
- p) Dovolená – 13
- q) Vánoční svátky – 12

Úhrnná hodnota kolem **150 bodů této škály za rok** dává **37 %** pravděpodobnost **tělesného onemocnění**, hodnota přes 300 bodů přináší 80 % pravděpodobnost tělesného onemocnění.

V konkrétní, reálné životní situaci zpravidla působí **více druhů stresorů najednou**. Mezi lidmi jsou v **reakcích** na jednotlivé stresory **velké individuální rozdíly**. To, co je pro jednoho člověka silným stresorem, pro někoho jiného stresorem být nemusí.

**Obecná odolnost ke stresu neexistuje**. V souvislosti s odolností ke stresu by se proto mělo vždy hovořit o **odolnosti vůči konkrétním stresorům**.

Obecně platí zákonitost, že k **opětnému nastolení rovnováhy po stresu** je třeba přibližně **dvojnásobné množství času**, než je doba, po kterou **trvalo působení stresorů**. Například, je-li člověk vystaven jeden den intenzivnímu stresu, pak na úplné zregenerování na tělesné a psychické úrovni potřebuje dva dny bez stresu. Trvá-li **stresová situace rok**, pak trvá přibližně až **dva roky** než se člověk **úplně zbaví** všech negativních **důsledků** stresu.

**Zvládnutí („coping“)** – rozumí se tím zvládnutí 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 sociálního zázemí**.

Ve vztahu k účinnosti použití tří základních zvládacích strategií je třeba přihlížet ke konkrétním okolnostem. **Každá strategie může být účinná.**

**Zvládací strategie** (copingové strategie):

- a) **Zaměření (orientace) na problém** – „Sestavím si plán postupných kroků a podle toho budu postupovat“ – úsilí **působit na prostředí, měnit ho** – analýza problému, **sestavení plánu postupu**, aktivní **samostatná činnost**, hledání rady u druhých. Je užitečné, když můžeme **reálně ovlivnit dění** – proces léčení vyléčitelné nemoci, vysvětlení obsahu učiva po neúspěšné zkoušce atd.
- b) **Zaměření na emoce** – „Snažím se přehodnotit svůj přístup k věci“ – snaha **ovlivnit své citové reakce** na prožívané těžkosti, měnit je ve směru **přiměřenějšího přijetí situace** – expresivní vyjadřování emocí, reinterpretace jevů, přijetí situace, hledání opory u jiných lidí. Uplatnitelné tehdy, když je **řešení mimo naši kontrolu** – neshody s příbuznými, špatné pracovní podmínky, když nemůžeme z pracovního místa odejít – je třeba vytvořit si nadhled, najít si **jiný smysl situace, jinou motivaci**.
- c) **Orientace na únik** – „Zapomenu na problém, nepřipouštím si ho“ – **popření situace** – denní snění, spánek, užívání **drog nebo alkoholu, jídlo** atd. Účinnost těchto strategií je sporná – jsou ale dobré v situacích, kdy je řešení **zcela závislé na jiných lidech** nebo při **náhlém neštěstí** – **nesmí se ale stát trvalým řešením**.

**Obranné mechanismy** se vztahují na řešení pro danou osobu **zdánlivě neřešitelných situací**, představují adaptivní snahy řídit chod dění v situaci ohrožení. Jsou však definovány **iluzorním, klamným vnímáním skutečnosti** – použitím obranného mechanismu si daná osoba zkresluje skutečnost, popírá skutečný zdroj obtíží. Strategie zvládnutí **neodvádějí problém z vědomí**, ale přivádějí **ohrožující stresory** ve **zvládnutelných termínech** tak, že jejich řešení nebo **vyrovnání se s nimi je možné**.

**Ego-obranné mechanismy** (S. Freud, Anna Freudová)

Ve funkci této obrany vystupuje řada **automatických nevědomých mechanismů**, jejichž smyslem je **eliminace pocitu snížení vlastní hodnoty**, když je tato hodnota ohrožena **pocitů viny, neúspěchu** atd.

**Ego-obranné mechanismy:**

- a) **Kompenzace (sublimace)** – osoba sleduje nějaké předsevzetí s **vysokými osobními nároky**, aby se tím vyrovnala s **nějakým osobním nedostatkem** (pracovník, jemuž byl firmou odepřen postup, se stane angažovaným předsedou fotbalového klubu).
- b) **Útěk do nemoci** – emocionální napětí a konflikty se projevují v množství **psychosomatických symptomů** (bolesti, astma, žaludeční vředy, alergie) – získat si **soucit a péči ostatních**.
- c) **Projekce** – jedinec se chrání před přiznáním si **vlastních nežádoucích vlastností** nebo **neakceptovatelných emocí** tím, že je **připisuje druhým lidem** (neúspěšní pracovníci blokují postup druhých, jimž vytýkají, že zavinili jejich stagnaci).
- d) **Regrese** – osoba upadá do **dřívějšího, méně zralého způsobu chování** (dítě po narození sourozence, dospělý „trucující jako dítě“).
- e) **Převrácení v opak** – sklony, které **nejsou akceptovatelné**, jsou **potlačeny** a na jejich místo nastoupí **protikladné postoje** a způsoby chování (člověk potlačující silné sexuální impulsy, začne hájit přísnou morálku v této oblasti).
- f) **Racionalizace** – **nežádoucí způsoby chování, motivy** a postoje jsou „zahaleny“ tím, že jsou jim **přiřazena přijatelná vysvětlení**, „kyselé hrozny“ – při **neúspěchu** si jedinec řekne, že vlastně toho cíle ani **nechtěl dosáhnout** (rodič, který šetří na svém dítěti, si nachází „vysvětlení“, že to činí pro jeho dobro).

- g) **Potlačení (vytěsnění)** – pohnutky, city, zkušenosti jsou **vyloučeny z vědomí**, aby se zabránilo pocitům **úzkosti a viny** (jedinec **zapomene odeslat nepříjemnou zprávu** nebo předat nepříjemnou informaci).

## SYNDROM VYHOŘENÍ

Specifickým negativním důsledkem stresu je tzv. syndrom vyhoření (*burn-out syndrome*).

Syndrom vyhoření se objevuje především jako **důsledek chronické emoční zátěže**, která je spojena s **dlouhodobým pracovním nasazením** ve prospěch druhých lidí. Častěji se vyskytuje u lidí, kteří vykonávají tzv. **pomáhající profese**.

Okolnosti **příspěvající ke vzniku** syndromu vyhoření:

- Nutnost častého jednání s **lidmi**, kteří jsou **na jiné kognitivní úrovni** a vyznačují se jinými **osobnostními charakteristikami než pracovník**.
- Nutnost stálého **opakování** týchž **vět, slov, úkonů**.
- Výsledky práce nejsou vidět**.
- Pracovníkovi se **nedostává** verbálního **uznání a pochopení**.
- Nutnost **stálého ovládnutí emocí** a přirozených reakcí.
- Nutnost **stylizace do profesionální role** (nutnost **vystupovat předepsaným způsobem**, nutnost přizpůsobovat se druhým lidem).
- Nutnost **přemýšlet na několika úrovních současně**, nutnost filtrovat své myšlenky a verbální sdělení, **nelze otevřeně komunikovat**.
- Nedostatek času**, nutnost vykonávat práci pod **neustálým časovým tlakem**.

Fáze syndromu vyhoření:

- Vysoké pracovní nadšení, vysoké očekávání a vysoké pracovní nasazení.** Práce je zpočátku danému jedinci přináší velké **uspokojení** a je **nejdůležitější složkou jeho života**. Rizikem již v této úvodní fázi je úplné oddání se práci a osobní **identifikace s pracovištěm** (případně pracovními problémy). Jedinec se **dobrovolně přepracovává, nedbá na odpočinek** a psychickou relaxaci.
- Stagnace.** Počáteční nadšení již není tak intenzivní, **práce již není atraktivní**. Pracovník si začíná uvědomovat realitu, z některých **ideálů a očekávání již slevil**. Začíná si také uvědomovat, že by se **měl věnovat i něčemu jinému, nejenom své práci**.
- Frustrace.** Pracovník začíná **pochybovat o smyslu** toho, co dělá. Nevidí **žádné pozitivní pracovní výsledky**, klade si otázky, zda má vůbec smysl pokoušet se překonávat potíže, překážky, pokračovat v dosavadní pracovní činnosti. Ve třetí fázi se již začínají objevovat některé výše popsané **tělesné i psychické obtíže**. Pracovník začíná mít také **problémy v interpersonálních vztazích**.
- Apatie a vyčerpání.** Pracovník se již **záměrně vyhýbá lidem**, a to i těm, s nimiž je povinen **pracovat – lidé se mění na věci – cynismus**. Pracovně se zaměřuje jen na to, **co musí nezbytně, nutně vykonat**. Z jeho pracovního výkonu se **vytratila iniciativa, nápaditost a ochota**, vyhýbá se novým pracovním úkolům. Potíže a emoční apatie je větší u těch jedinců, kteří jsou při výkonu své práce trvale frustrováni a současně **nemají kam odejít**, jsou na dosavadním zaměstnání existenčně závislí.
- Změna. Změní zaměstnání** (třeba i mimo svůj obor), přejdou **na jinou práci** nebo alespoň odejdou na delší dovolenou. Celkově **přehodnotí svůj vztah k práci i k životu**. Více se zaměří na uspokojivé využívání volného času, naleznou si nové přátele atd. Jedinec se může stát **relativně lepším pracovníkem**, než byl na počátku před výskytem syndromu vyhoření. Někteří lidé však prožitý syndrom vyhoření i po letech vnímají jako své osobní selhání a **těžko se s ním vyrovnávají**. Jsou samozřejmě i lidé, kteří v závěrečné fázi syndromu **nepodniknou nic**. Jsou nadále nešťastní a pro zaměstnavatele jsou nepříjemným břemenem – dokud se **nezhroutlí a nejsou hospitalizováni**.

## PSYCHOHYGIENA (mentální hygiena)

- a) **Poznání a respektování vlastních potřeb** – znám své možnosti, vím, co mi snižuje výkonnost, co mi zhoršuje náladu atd.
- b) **Spánek, správná výživa**, odpočinek a regenerace sil, **pohyb, tělesná práce**.
- c) **Používání všech smyslů** – všímat si, jak svět působí na naše smysly.
- d) **Řešit osobní a vztahové problémy** – neodkládat řešení.
- e) **Oddělovat pracovní a soukromé**.
- f) **Cvičení pro mozek** – zvyšuje pohotovost mozku, připravenost zvládat nové situace a řešit problémy (např. učit se jazyky, hry jako šachy, karty, křížovky atd.), měnit navyklé činnosti (jet jinou cestou domů, změnit pořadí činností při vstávání atd.).
- g) **Podpora sebe sama** – chovejte se k sobě se **stejnou úctou jako k druhým** (nemějte na sebe přehnané nároky), připomínejte si minulé úspěchy (tehdy jsem to zvládl, dokážu to i teď) – sebenaplňující se předpovědi (fungují oběma směry), chyby jsou příležitostí pro poučení.

### Hospodaření s časem:

- a) **Pevný režim dne**.
- b) **Koncentrovaná pozornost a udržování pořádku**.
- c) **Reálný rozvrh práce**: denní, týdenní, měsíční a roční plán.
- d) **Posouzení závažnosti úkolů**, omezení zbytečností.
- e) **Výběr nejpodstatnějších problémů k řešení** – delegování práce.
- f) **Omezení časových ztrát** – využití volných chvil k relaxaci, k úklidu stolu apod.