



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Syndrom vyhoření u vedoucích v dětských dobrovolnických organizacích

The burn-out syndrome of leaders in a voluntary organisation working with children

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Specializace v pedagogice

## **STUDIJNÍ OBOR**

Učitelství odborných předmětů

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. PhDr. Jitka Lorenzová, Ph. D.

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

|                         |  |        |                 |               |               |
|-------------------------|--|--------|-----------------|---------------|---------------|
| Příjmení:               | <u>Sobolová</u>  | Jméno: | <u>Kristýna</u> | Osobní číslo: | <u>381451</u> |
| Fakulta/ústav:          | <u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>           |        |                 |               |               |
| Zadávací katedra/ústav: | <u>Oddělení pedagogických a psychologických studií</u> |        |                 |               |               |
| Studijní program:       | <u>Specializace v pedagogice (B 7507)</u>              |        |                 |               |               |
| Studijní obor:          | <u>Učitelství odborných předmětů (7504R100)</u>        |        |                 |               |               |

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Syndrom vyhoření u vedoucích v dětských dobrovolnických organizacích

Název bakalářské práce anglicky:  
The burn-out syndrome of leaders in a voluntary organisation working with children

Pokyny pro vypracování:  
Cílem práce bude zjistit, zda se objevuje syndrom vyhoření u vedoucích dobrovolnických organizací pracujících s dětmi (konkrétně bude zkoumáno u organizace Junák - český skaut, z. s.) a zda jsou s problematikou syndromu vyhoření seznámeni. Bakalářská práce bude teoreticko - empirická, v první část bude obsahovat analýzu současné odborné literatury v oblasti syndromu vyhoření a představení specifík dobrovolnické práce. V druhé části dojde bude použita metodologie smíšeného výzkumu - kombinace testu syndromu vyhoření a kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s ohroženými vedoucími.

Seznam doporučené literatury:  
HONZÁK, Radkin. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. Vyd. 2. V Praze: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-552-2.  
JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.  
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak neztratit nadšení. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.  
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Hořet, ale nevyhořet. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Jitka Lorenzová, Ph. D.

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 4. 5. 2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

6.12.2017  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

SOBOLOVÁ, Kristýna. *Syndrom vyhoření u vedoucích v dětských dobrovolnických organizacích*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 01. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda vyjádřila poděkování paní doc. PhDr. Jitce Lorenzové PhD. za užitečné rady a odborné vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří věnovali svůj čas na vyplnění mého dotazníku a za pomoc s rozhovory.

A v neposlední řadě velké poděkování patří mému příteli, rodině a kamarádům za podporu během celého studia.

# Abstrakt

Cílem práce je zjistit, zda se objevuje syndrom vyhoření u vedoucích dobrovolnických organizací pracujících s dětmi (konkrétně bude zjišťováno u organizace Junák - český skaut, z. s.) a zda jsou s problematikou syndromu vyhoření seznámeni.

Bakalářská práce je teoreticko - empirická, první část obsahuje analýzu současné odborné literatury v oblasti syndromu vyhoření a představení specifík dobrovolnické práce. V druhé části je použita metodologie smíšeného výzkumu - kombinace dotazníku syndromu vyhoření a kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s ohroženými vedoucími.

V rámci teoretické části je popsán pojem jako syndrom vyhoření, jak vzniká, jeho příčiny a důsledky. Zároveň je uvedeno, jak syndromu vyhoření předcházet, základní psychohygienické techniky a představena konkrétní dobrovolnická organizace Junák – český skaut, z. s.

V praktické části je proveden výzkum pomocí nestandardizovaného anonymního dotazníku s minimálním počtem 50 respondentů. Kritériem výběru respondentů je jejich vedoucí pozice v neziskových organizacích pracujících s mládeží (převážně organizace Junák – český skaut, z. s.). Následně získané odpovědi jsou vyhodnoceny, je sledována korelace s pohlavím, délkou jejich dobrovolnické činnosti a funkcí v organizaci.

## Klíčová slova

Dobrovolnická nezisková organizace, Junák – český skaut, z. s., stres, syndrom vyhoření

# **Abstract**

The aim of the thesis is to find out whether the burnout syndrome occurs in counselors of volunteer organizations working with children (specifically, surveyed in Junák - Czech Scout organization) and whether the counselors are familiar with the burnout syndrome phenomenon.

This bachelor thesis is both theoretical and empirical: the first part contains state-of-the-art literature review in the area of burnout syndrome and a brief introduction to the specifics of volunteer work. The second part uses mixed research methodology - a combination of a burnout syndrome test and qualitative semi-structured interviews with endangered counselors.

The theoretical part describes terms such as burnout syndrome, its genesis, causes and consequences. Moreover, we present how to prevent the burnout syndrome, the basic techniques of psychic hygiene and we provide a description of the Junák - Czech scout volunteer organization.

In the practical part, a research is carried out using a non-standardized anonymous questionnaire with at least 50 respondents. The criterion for the selection of respondents was their leading position in non-profit organizations working with youth (mostly, Junák - Czech Scout organization). Subsequent responses are evaluated, and correlations with gender, length of their volunteer activity and organization functions are found.

## **Key words**

Volunteer Nonprofit Organization, Junák - Czech Scout, Stress, Burnout Syndrome



# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1 SYNDROM VYHOŘENÍ</b> .....                           | <b>8</b>  |
| 1.1 Příznaky syndromu vyhoření.....                       | 8         |
| 1.1.1 Vnější příznaky.....                                | 8         |
| 1.1.2 Vnitřní příznaky.....                               | 9         |
| 1.1.3 Psychické příznaky .....                            | 9         |
| 1.1.4 Fyzické příznaky .....                              | 9         |
| 1.1.5 Problémy v sociálních vztazích .....                | 10        |
| 1.1.6 Podobnost s jinými poruchami .....                  | 10        |
| 1.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření.....                 | 10        |
| 1.2.1 Dispozice k vyhoření.....                           | 11        |
| 1.2.2 Vnější příčiny .....                                | 12        |
| 1.2.3 Vnitřní příčiny .....                               | 12        |
| 1.2.4 Životní styl .....                                  | 13        |
| 1.3 Fáze vyhoření.....                                    | 14        |
| 1.4 Měření, diagnostika.....                              | 15        |
| 1.4.1 MBI – Maslach Burnout Inventory.....                | 15        |
| 1.4.2 BM – Burnout Measure.....                           | 16        |
| 1.5 Prevence, psychohygienu, léčba .....                  | 16        |
| 1.5.1 Úprava prostředí a vztahů.....                      | 17        |
| 1.5.2 Aktivní přístup ke zvládnání stresu .....           | 17        |
| 1.5.3 Následná pomoc ve finální fázi vyhoření .....       | 18        |
| <b>2 Dobrovolnictví a neziskové organizace</b> .....      | <b>19</b> |
| 2.1 Druhy dobrovolnictví.....                             | 19        |
| 2.2 Nezisková organizace.....                             | 20        |
| 2.2.1 Charakteristika nestátní neziskové organizace ..... | 21        |
| 2.3 Lidé v neziskových organizacích .....                 | 22        |
| 2.3.1 Zaměstnanci.....                                    | 22        |
| 2.3.2 Dobrovolníci.....                                   | 22        |
| <b>3 Junák – český skaut</b> .....                        | <b>24</b> |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.1      | Skautský program a výchova.....   | 24        |
| 3.2      | Organizační struktura .....   | 26        |
| 3.3      | Lidé v Junáku .....   | 27        |
| 3.4      | Vzdělávání v Junáku .....   | 27        |
| <b>4</b> | <b>Empirické šetření.....</b>   | <b>31</b> |
| 4.1      | Cíl šetření a použitá metodologie.....  | 31        |
| 4.2      | Formulování výzkumného problému .....   | 31        |
| 4.3      | Hypotézy .....  | 32        |
| 4.4      | Volba výzkumného vzorku.....  | 32        |
| 4.5      | Metody šetření.....   | 33        |
| 4.5.1    | Dotazník a jeho distribuce .....  | 33        |
| 4.5.2    | Údaje o respondentech dotazníků .....   | 34        |
| 4.5.3    | Polostrukturované rozhovory.....  | 35        |
| <b>5</b> | <b>Výsledky šetření .....</b>   | <b>36</b> |
| 5.1      | Vyhodnocení kvantitativního šetření.....  | 36        |
| 5.1.1    | 1. Hypotéza: o nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví.....                        | 36        |
| 5.1.2    | 2. Hypotéza: o nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku.....        | 37        |
| 5.1.3    | 3. Hypotéza: o nezávislosti syndromu vyhoření a dosaženým skautským vzděláním ..... | 39        |
| 5.1.4    | Další výsledky z hodnocení dotazníků .....  | 41        |
| 5.1.5    | Shrnutí výsledků dotazníku .....  | 51        |
| 5.2      | Vyhodnocení kvalitativního výzkumu .....  | 52        |
| 5.2.1    | Popis situace jednotlivých respondentů.....   | 52        |
| 5.2.2    | Shrnutí poznatků z rozhovorů .....  | 53        |
| 5.3      | Zodpovězení výzkumných otázek a diskuse výsledků .....                              | 54        |
| 5.4      | Návrhová část .....   | 56        |
|          | <b>Závěr .....</b>  | <b>57</b> |
|          | <b>Seznam použité literatury .....</b>  | <b>58</b> |
|          | <b>Seznam tabulek .....</b>   | <b>61</b> |
|          | <b>Seznam grafů .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>6</b> | <b>Přílohy.....</b>   | <b>64</b> |

# Úvod

*„Pokud zapálíte oba konce svíčky, získáte tím dvakrát více světla. Svíčka však zároveň dvakrát rychleji vyhoří.“ (M. D. Rush)*

Pojem syndrom vyhoření není ve společnosti novým jevem. První zmínku o něm můžeme nalézt již v Bibli, kde je psáno o únavě z práce pro ostatní. Vyhoření člověka je tu popisováno jako „marnost nad marnost“. Tomuto aspektu věnoval nejvíce pozornost americký psycholog Myron D. Rush (Kezba a Šolcová, 2003).

Obecně se jedná o důsledek dlouhodobé frustrace, kdy člověk trpí nedostatkem času a čelí mnoha nepříjemnostem z okolí, je pod tlakem a ztrácí iluze o ostatních a sobě samém. V jeden okamžik dojde ke zlomu, kdy jedinec přestane zátěž zvládat a dochází k „vyhoření“. Tento jev je často závislý na povolání; nejvíce postihuje tzv. pomáhající profese, jako jsou učitelé, lékaři či pečovatelé.

Samotný termín (ve světě znám jako „burn out“) poprvé použil v polovině 20. století německý psycholog Heinrich Freudenberger, který na základě osobní zkušenosti definoval příčiny a důsledky, sepsal několik známých publikací a v roce 1980 zveřejnil jeden z nejpoužívanějších testů k určení stádia syndromu vyhoření (Honzák, 2015).

Příčin je mnoho. Současná uspěchaná doba klade na člověka velké požadavky. Je ovlivněn moderními technologiemi a prostředím, a to sociálním i pracovním. Základem úspěšnosti je výkon, efektivita a vysoké pracovní tempo. Skupina mladých lidí, na které je cílena tato bakalářská práce, často studují či pracují naplno a mimo to svůj volný čas věnují dobrovolnictví v neziskových organizacích. S novou dobou jsou na tyto lidi kladeny stále větší a větší nároky i v dobrovolnické činnosti – např. více byrokracie či nutnost vzdělávat se a rozvíjet. Zároveň příprava programu pro děti zabere velké množství času.

Vidím ve svém okolí dobrovolníky, kteří se snaží dělat svou práci co nejlépe, začínají s velkými ideály, ze začátku se jim vše daří a dokáží se prosadit a věří si, že vše změní. Sociální bublina, která je v organizaci obklopuje, jim za začátku dává naději, že to bude možné. Postupem času narazí na různé problémy a překážky. Ač to dělají dobrovolně, a dalo by se říci, že se vším mohou jednoduše skončit, opak je pravdou. Kamarádi v okolí si u nich všímají změn, mají o ně strach, a to často vede ke zhoršení stavu. Ti, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření, jim začnou vysvětlovat, že toho musí stihnout ještě víc a začnou pracovat ve zběsilejším tempu. Hodně těchto lidí má pocit, že musí organizaci vrátit, co jim dává (nebo dávala, když byli mladší) a bojí se toho, co si o nich pomyslí ostatní, kteří svou práci zvládají. Díky tomuto pocitu si často na sebe nabírají ještě další práci a začnou se točit ve spirále. A z ní je obtížné dostat se ven. Znamená to postupné omezování jednotlivých činností, mnohdy to s sebou nese zavrnutí ostatními členy skupiny a nepochopení z jejich strany.

Aspektem a mnohdy i problémem dobrovolnické organizace je mimo jiné to, že vedoucí nejsou za svou práci placeni, ani jinak odměněni. Vnější motivace je proto v tomto případě velmi oslabená. Je třeba mít vysokou vnitřní motivaci, kterou ovliv-

ňuje mnoho faktorů, např. povaha člověka či nutnost naplnění potřeb. M. D. Rush (2003) píše, že syndrom vyhoření se týká převážně těch, kteří se snaží dělat věci naplno a „dávat do toho všeho své srdce“. Proto dobrovolníci s vysokou vnitřní motivací jsou náchylnější než ti, které dopředu táhne motivace vnější, jako je tomu v profesním životě.

Já sama aktuálně vedu skautský oddíl a středisko, rozvíjím vedoucí na vzdělávacích kurzech, plánuji tábory a další akce. Skauting mi, stejně jako ostatním v mém okolí, dává hodně, naplňuje mě smysluplností trávení volného času, nabízí prostor k seberealizaci a poskytuje mnoho praktických dovedností, které využívám i mimo oddíl. Sama na sobě někdy ale pociťuji, že mám povinností nad hlavu a pociťuji od ostatních tlak vykonávat tyto činnosti dobře a rychle.

Byla napsána již řada prací na téma vlivu syndromu vyhoření na různé profese, nejčastěji tzv. pomáhající. Dobrovolnická práce s dětmi je jim v něčem podobná, v něčem ale velmi odlišná (např. již výše zmíněný vliv motivace). Junák dává důraz na pedagogickou činnost, seberozvoj a vzdělávání. I proto jsem si vybrala pro svou bakalářskou práci toto velmi aktuální téma.

Bakalářská práce je koncipována jako teoreticko – empirická, první část obsahuje analýzu současné odborné literatury v oblasti syndromu vyhoření a představení specifík dobrovolnické práce v oblasti volnočasové práce s mládeží v organizaci Junák – český skaut, z. s.

Ve druhé části je provedeno výzkumné šetření výskytu a obeznámenosti se syndromem vyhoření u vedoucích skautských oddílů. Je použita metodologie smíšeného výzkumu – kombinace kvantitativního dotazníku syndromu vyhoření a kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s ohroženými skautskými vedoucími.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je definován jako stav tělesného, emocionálního a mentálního (duševního) vyčerpání, které je způsobené delším pobytem v emočně náročných situacích. Tato náročnost je často spojení stresu a velkého očekávání. Začnou se tak postupně objevovat příznaky jako ztráta iluze, změna postojů k životu, lidem, i k sobě samotným; únavy, zhroucení, pocity bezmoci a beznaděje (Křivohlavý, 1998).

Samotný syndrom už je jen odpovědí organismu na konkrétní stresovou situaci. Je to něco, čemu předchází dlouhá cesta nespokojeného a vyčerpaného člověka. Tento stav je tak silný, že negativně ovlivní každého, který se do něj dostane (Křivohlavý, 1998).

Ke vzniku syndromu vyhoření většinou dochází tam, kde je jedinec příliš zaměřen jen na jediný, úzce definovaný cíl, který nelze často podřídit svým potřebám. Lidé, kteří neberou úspěch za nejvyšší metu svého života, ale chápou jej jako vedlejší produkt své činnosti, jsou vůči němu odolnější (Rush, 2003).

Pokud je jedinec ve stresové situaci, znamená to, že na něj působí víc negativních sil než je schopen zvládnout díky svým obranným mechanismům. Negativními silami se nazývají „stresory“ a obrannými „salutory“. Význam stresorů a salutorů je dán subjektivním vnímáním každého jedince. Pokud je více stresorů než salutorů, je třeba uvést tyto dvě síly alespoň do rovnováhy (Honzák, 2015).

Syndrom vyhoření může být označován jako „nemoc z povolání“. Některé profese jsou ohroženy více, jiné méně. Nejvíce diskutované jsou v souvislosti se syndromem vyhoření tzv. pomáhající profese, kam se řadí lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníci a učitelé. Obecně se jedná o lidi, kteří se profesionálně věnují problematice duševního zdraví, pedagogické činnosti, sociálním službám, medicíně a ošetrovatelství či prosazování práce (Honzák, 2015).

## 1.1 Příznaky syndromu vyhoření

Dle Křivohlavého (1998) dělíme příznaky syndromu vyhoření na vnější a vnitřní.

### 1.1.1 Vnější příznaky

Vnější (externí) příznaky jsou ty viditelné, většinou nastávají jako první, dají se relativně lehce vyzpozorovat. Týkají se jak pracovního tempa a vztahu k prostředí, tak nálady a zdravotního stavu člověka. Dotyčný pracuje urputněji než dříve, avšak nedosahuje vytoužených výsledků a je méně efektivní. Zdá se, že nezvládá a nestíhá svou práci. Čím více vyhořelý člověk zvyšuje svoji aktivitu, tím dříve vypotřebuje veškerou svou energii. Dále postižený trpí až chronickou únavou, velkým vyčerpáním, stává se pesimistickým, zmenšuje se jeho péče o sebe a nemá sílu měnit věci kolem sebe. Zároveň působí často podrážděně a náladově a mění se jeho vztahy s ostatními lidmi.

### **1.1.2 Vnitřní příznaky**

Vnitřní (interní) příznaky jsou ty, které okolí často ze začátku nevypozná, ale samy o sobě přesněji poskytují informace k určení diagnózy. Patří mezi ně ztráta sebevědomí, motivace, odvahy, sebeúcty a osobní identity. Ve vážnějších případech se objevují i zdravotní problémy – deprese, obezita, zažívací problémy či problémy se srdcem. Přátelé a známí začnou postupně pochybovat o spolehlivosti dotyčného člověka. Nejen díky tomu dochází ke ztrátě objektivnosti a k probuzení touhy utéct z této situace na nějaké vzdálené místo mimo společnost. K tomu by člověk ale potřeboval odvalu a energii, tu však ve stavu vyhoření postrádá. Jedinec je neschopný vyrovnat se s každodenním tlakem, svízeli a není schopný se z této situace dostat.

Další dělení podle Kebzy a Šolcové (2003) je dělení na symptomy psychické, fyzické a problémy v sociálních vztazích.

### **1.1.3 Psychické příznaky**

Mezi psychické příznaky syndromu vyhoření můžeme zařadit tyto:

- ztráta nadšení, elánu, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti;
- nechůť, lhostejnost k práci, demotivace;
- negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu;
- únik do fantazie a vlastního světa;
- potíže se soustředěním a pamětí;
- sklíčenost, pocity bezmoci a úzkosti;
- popudlivost, agresivita, nespokojenost, pesimismus;
- sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání.

### **1.1.4 Fyzické příznaky**

Mezi fyzické příznaky patří:

- ochablost, únava, vyčerpání, apatie;
- rychlé klesání sil, unavitelnost, malá kondice;
- vegetativní obtíže: bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže;
- dýchací obtíže a poruchy: nemožnost se dostatečně nadechnout, „lapání po dechu“ atd.;
- bolesti hlavy až migrény;
- poruchy krevního tlaku;
- poruchy spánku;
- bolesti ve svalech, jejich ochabnutí či naopak pnutí;
- zvýšené riziko vzniku závislostí všeho druhu;
- zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity.

### 1.1.5 Problémy v sociálních vztazích

Třetí skupinou mimo příznaky psychické a fyzické jsou problémy v sociálních vztazích, kam můžeme zahrnout tyto:

- celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany ostatních;
- výrazná tendence redukovat kontakt s ostatními;
- zjevná nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí;
- nízká empatie (projevuje se často či téměř vždy u osob s původně vysokou empatií);
- postupné narůstání konfliktů v důsledku nezájmu a lhostejnosti.

### 1.1.6 Podobnost s jinými poruchami

Všechny výše zvýšené symptomy (ať už vnitřní a vnější, tak fyzické, psychické a sociální) jsou samy o sobě v životě člověka celkem běžné a časté a mohou poukazovat i na jiná onemocnění. Ze syndromu vyhoření vylučujeme případy, kdy některý z výše zmíněných příznaků je způsoben psychickým onemocněním, rodinnými či vztahovými problémy. Ty bývají často krátkodobější a mají jednu jasnou příčinu.

Je třeba rozlišovat syndrom vyhoření od klasické monotónní únavy a vyčerpání, např. Z práce a běžného shonu. Tato únava není spojována s pocitem neschopnosti a bezvýznamnosti a většinou po nějaké době (po odpočinku, dovolené) tento stav zmizí.

Další častá záměna je mezi stresem a syndromem vyhoření, který je pouze odpovědí na dlouhodobou stresovou situaci. Stres je sám o sobě krátkodobá záležitost. Ten dlouhodobý může vést právě k syndromu vyhoření, pak mluvíme o vyhoření jako o poslední fázi stresové odpovědi organismu.

V jiných případech je možné splést si syndrom vyhoření s depresí, závažným psychickým onemocněním. Klíčový rozdíl je v tom, že deprese je stav způsobený duševní poruchou a je všudypřítomná. Mnohdy není závislá na vnějším okolí.

Rozdíl mezi syndromem vyhoření a výše zmíněnými poruchami je právě jeho úzká vazba na zaměstnání či vykonávání dobrovolnické činnosti, nenaplnění počátečních idejí a tužeb a ztráta motivace (Křivohlavý, 1998).

## 1.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

*„Kdybych já měl padesát tři minut nazbyt, řekl si malý princ, šel bych docela pomaloučku ke studánce...“ (Antoine de Saint-Exupéry)*

Syndrom může postihnout kohokoli. Může to být žena i muž, člověk mladý či starý. Zároveň se může jednat o workoholika, i o lajdáka, který svou práci odbývá. Může to být člověk, který pracuje s lidmi, nebo pracuje jako solitér. Nikde není definován přesný prototyp člověka, kterého syndrom vyhoření postihuje. Statisticky nejčastěji se ale



týká lidí, kteří jsou výkonní a cílevědomí, pracují s lidmi, mají ambice a vysoké cíle a chtějí něco v životě dokázat a něčeho dosáhnout (Stock, 2010).

Dle Kopřivy (2006) vedou k vyhoření tři různé cesty:

- Workoholismus, neboli „alkoholismus práce“. Jedná se o nutkavou potřebu stále pracovat, omezovat osobní život, závislost na práci (na rozdíl od závislosti např. na nikotinu usilovná práce nevstupuje do mozkového metabolismu).
- „Teror příležitostí“. Jedná se o zkreslení reality, nedostatečný pořádek v životě, chybějící odhad co bude stát kolik času a neschopnost říci „ne“.
- „Ztráta ideálů“. Předchází jí energie a nadšení, nové impulsy. Člověk je plný očekávání, postupně se mu ale cíle vzdalují, začíná být vyčerpaný, práce ztrácí smysl a objevují se negativní myšlenky.

Ch. Stock (2010) popisuje rozhodující faktory, které mají prokázaný vliv na náchylnost jedince k vyhoření, mluvíme o dispozicích k vyhoření, které budou rozebrány dále. Příčiny vzniku syndromu dělíme na vnější příčiny, které zahrnují špatné pracovní podmínky, míru sociální podpory a společenské příčiny, a na příčiny vnitřní, mezi něž zařadíme osobnostní rysy člověka a jeho životní styl.

## 1.2.1 Dispozice k vyhoření

Syndrom vyhoření je v literatuře často označován jako „nemoc z povolání“. Jak již bylo uvedeno, některé profese jsou ohroženy více, jiné méně, ač ne vždy je to pravidlem. Existuje několik skupin povolání, u kterých se syndrom objevuje nejčastěji. První příčku v nich bezesporu obsazují tzv. pomáhající profese, kam se řadí lékaři, zdravotní sestry, ošetřovatelé, sociální pracovníci, policisté a učitelé. Na těchto pozicích totiž pracují lidé, kteří si jako poslání svého života vybrali starost a pomoc ostatním lidem bez ohledu na to, zda se jejich vynaložená energie vrátí zpět. Zároveň investují do své práce víc než dovednosti a znalosti – nasazují také část své osobnosti (Honzák, 2013).

Kromě pomáhajících profesí mezi další ohrožené patří i ti, mezi jejichž každodenní práci patří komunikace a styk s lidmi. Jedná se třeba o manažery, úředníky, právníky, obchodníky či obecně vedoucí pozice (Honzák, 2013).

Dále se vysoko na žebříčku postižených vyhořením objevují ženy, které se dlouhodobě staraly o své rodiny a obecně ženy v domácnosti (Honzák, 2013).

Freudenberger (1974) popisuje základní charakteristiku člověka, který má největší dispozice k podlehnutí syndromem vyhoření. Tito lidé jsou:

- Příliš oddaní tomu, co dělají.
- Nadšení pro práci.
- Pracují až nadmíru usilovně a přesčas.
- Mají hodně energie a elánu.
- Touží po úspěchu, dokonalosti a společenském uznání.
- Mají nereálné požadavky na vztahy mezi lidmi.
- Představují si, že vše půjde jako po másle.

- Kladou důraz na věci, které nejsou podstatné.
- Jsou cílevědomí.
- Příliš organizují svůj čas, mají na vše diář, seznam, píší si poznámky.
- Mají mimo práci jen minimum zájmů.
- Jsou přesvědčeni o své nepostradatelnosti.

Cílem této práce je zjistit, zda jsou syndromem vyhoření ohroženi i vedoucí v dobrovolnických organizacích, u kterých je pro práci rozhodující jejich vnitřní motivace, a kteří se věnují této činnosti na úkor jiných zájmů či na úkor času pro ně samotné. Mnoho z výše zmíněných predispozic tyto dobrovolníci skutečně splňují – jsou na vůdčí pozici, komunikují s dospělými i dětmi, jsou nadšení, energičtí, oddaní tomu co dělají, chtějí věci dělat co nejlépe a mnohdy cítí, že jsou v oddíle nepostradatelní.

## 1.2.2 Vnější příčiny

Krom dispozic, mezi které řadíme hlavně zaměstnání člověka a jeho charakter, ovlivňují vznik vyhoření i vnější příčiny. Převážně mezi ně patří příčiny týkající se negativně působícího pracovního prostředí. Patří mezi ně podle Honzáka (2013) tyto situace:

- velké množství práce, práce přes čas;
- časté jednání s lidmi;
- nedostatek lidí, sociální opory, finančních prostředků, zkušených kolegů a zkušeností;
- málo odpočinku, nevyhovující pracovní prostředí;
- atmosféra a vztahy na pracovišti, vznik soutěživých podmínek mezi kolegy, nespravedlivé poměry na pracovišti;
- špatná organizace práce.

Dále se ukazuje, že čím lepší vztahy daný člověk se svými kolegy má, tím má menší dispozice k vyhoření. Důležitým faktorem je i podpora od nadřízeného, sociální opora.

## 1.2.3 Vnitřní příčiny

Každý jedinec je jiný. Rodíme se s jistými dispozicemi, vrozenými a dědičnými vlohami. Všechny tyto faktory mají na vznik syndromu vyhoření vliv. Odolnost člověka vůči stresu je různá, stejně tak jeho spokojenost se sebou samým a svým životem. Někteří jedinci před sebe staví nereálné a nedosažitelné cíle, kterých se jim nedaří dosáhnout. Nechtějí ze svých požadavků slevit, jsou tedy nespokojení. Nedokážou si racionálně vysvětlit, proč se jim něco nepovedlo a začnou na dosažení cíle pracovat ještě více. Čím více se o to ale snaží, tím méně se jim daří a tím hůře se cítí. Začnou pochybovat sami o sobě, považují se za ztroskotance, žijí v dlouhodobém stresu a často se dostanou až do stavu naprostého emocionálního, fyzického a sociálního vyčerpání.

Psychologie jako věda studující lidské chování a vnitřní procesy definuje mnoho teorií dělení lidí dle jejich osobnostních vlastností. Jeden z příkladů je práce Meyera Fre-

iedmana a Ray H. Rosenmana, kteří v roce 1974 vydali publikaci zabývající se vztahem mezi výskytem kardiovaskulárních chorob (onemocnění srdce a cév) a určitými formami chování a jednání. Definují tak **Typ A** a **Typ B**; jedná se však o krajní polohy na škále povah lidí, nikdo není čistě jeden typ, avšak mnoho lidí je podobných právě jedné či druhé skupině. Ukázalo se, že u skupiny lidí s typem A je četnost výskytu těchto chorob výrazně vyšší než u skupiny druhé.

O díle M. Friedmana a R. H. Rosenmana hovoří ve své publikaci český psycholog R. Kohoutek (2007).

První skupinou podle Friedmana a Rosemana (1974) je **Typ A**. Jsou to lidé energičtí, rychlí, soutěživí až soupeřiví. Často jednají příliš unáhleně, někdy zbrkle, bývají náladoví, chtějí mít hned vše hotové, být ve všem nejlepší, rádi jsou středem pozornosti, jsou dominantní, touží po úspěchu a uznání, často zvládají více věcí najednou, neradi čekají. V profesi jsou důslední, pilní, efektivní, berou si práci domů, pracují často přesčas. Komunikace s ostatními lidmi jim nedělá problém, jsou asertivní, někdy ale i agresivní a nepřátelští. Často riskují, do všeho se hrnou „po hlavě“. Mají vysoké cíle, dosahují jich tvrdě a bezohledně, jdou si za svým. Zasluby přisuzují sobě, vinu jiným. Mnoho z nich pracuje jako obchodníci či manažeři. V pedagogické praxi bývají až diktátorští, suverénní a nadměru sebevědomí, mají na děti velké nároky, bývají necitliví k ostatním a málo empatičtí.

Druhou, opačnou skupinou podle Friedmana a Rosemana (1974) je **Typ B**. I tito lidé umí být výkonní. Úspěch pro ně ale není hlavním cílem. Umí oddělit čas na práci, rodinu a zájmy. Koníčků mají krom práce více, dokáží žít osobní život. Pracují výkonně, umí odpočívat, vědí, kdy si mohou dovolit polevit. Jsou zdravě asertivní, umí se prosadit a dávají si přiměřené cíle. Jde jim v životě i o něco jiného než o práci a úspěchy v ní.

Jak bylo uvedeno výše, podobnost s jedním z těchto typů jde často ruku v ruce s výskytem kardiovaskulárních chorob. Lidé ze skupiny Typu a častěji umírají na akutní infarkt myokardu, mají vyšší krevní tlak, vysokou hladinu cholesterolu v krvi, diabetes a předpoklady ke vzniku ischemické choroby srdeční. Jejich počáteční nadšení a elán je často při setkání s realitou vystřídán zklamáním, bezmocí, demotivací a nenaplněním původních očekávání.

## 1.2.4 Životní styl

*Když se Dalajláma zeptali, co ho nejvíce překvapuje na lidstvu, odpověděl: „Člověk. Neboť obětuje své zdraví, aby vydělal peníze. Pak obětuje peníze, aby získal zpět své zdraví. A dále, že je tak úzkostlivý ohledně budoucnosti, že si neužívá přítomnost; následkem čehož nežije v přítomnosti ani v budoucnosti; žije, jako by neměl nikdy umřít, pak umírá, aniž by skutečně žil.“*

Životním stylem rozumíme zpravidla relativně ustálený způsob myšlení, chování a jednání, který vychází z určitých norem a identifikačních vzorů a je zasazen do konkrétních životních podmínek člověka. Jedná se o velice složitou kategorii, neboť ži-

votní styl je tvořen mnoha prvky, například prací, bydlením, zábavou, stravováním, cestováním, komunikací, spotřebním chováním a dalším (Duffková, Urban, Dubský, 2008).

I nesprávný životní styl může představovat příčinu vzniku syndromu vyhoření. Člověk je ovlivňován normami ve společnosti, ze které pochází a kde žije. V současné době u mnohých přetrvává konzumní způsob života, který je charakterizován spotřebou, hromaděním předmětů a požitků, zábavou, kariérou a penězi. Tento způsob života zvyšuje stres a každodenní frustrace z nenaplněných očekávání. Dále má nezanedbatelný vliv nezdravý životní styl, nedostatek pohybu, nadváha, nesprávná strava, malý zájem o vlastní tělo, nadměrná konzumace alkoholu a tabáku.

### 1.3 Fáze vyhoření

Vyhoření je důsledkem dlouhodobějšího stresového procesu. V těle probíhají změny ve fyzické i psychické rovině. Jak bylo uvedeno výše, příčiny můžou být různé, vnější, vnitřní či sociální. Avšak průběh vyhoření má relativně stálou podobu. Existuje více modelů tohoto procesu, každý z nich se skládá z jiného počtu fází, ale v základních bodech a posloupnostech fází se tyto modely shodují. Celý ten proces nazýváme „vyhoříváním“, často trvá mnoho měsíců, má různě dlouhé fáze a na jeho konci je vyhoření.

V této práci bude rozebrán model fází podle Henninga a Kellera (1996) s konkrétním dopadem a příklady v dobrovolnické praxi v práci s dětmi. Tito autoři dělí vyhořívání do pěti fází:

- **1. Nadšení.** Během první fáze má člověk v životě jasný cíl, věří sobě a věří tomu, že cíle dosáhne. Cítí, že život má smysl, má proč žít, má energii na změny, jeho snažení se upíná ke zvolenému vysokému cíli. Myslí si, že vše zvládne bez cizí pomoci. V dobrovolnické praxi to znamená, že se jedinec vysoce angažuje pro organizaci, dělá mnoho pro děti, je nadšený, energický. Jeho život je v tuto chvíli naplněn. Odmítá pomoc ostatních a věří, že sám vše zvládne nejlépe. Pracuje efektivně.
- **2. Stagnace.** Fázi nadšení po jisté době střídá stagnace. Cíle se dotýč-nému z mnoha důvodů nedaří naplňovat a ideály nelze realizovat. Člo-věk ztrácí smysluplné cíle a místo nich přijímá za své „vzdálené cíle“. Stále pracuje, snaží se být efektivní. Už není tím, kým chtěl být. Nadšení vyhasíná. V dobrovolnické organizaci to znamená, že ho mnohdy děti a ostatní vedoucí začínají obtěžovat, nedaří se mu tolik jako dřív, stále odmítá pomoc okolí. Nevidí v práci smysl, není ničím odměněn. Pomalu ztrácí zájem o práci, okolí i o sebe.
- **3. Frustrace.** Třetí fázi často označujeme jako „život v popelu“. Člověk do ní vchází znechucen z práce pro ostatní, z okolí a bez zájmu. Je vyčer-pán, ztrácí úctu k vlastnímu životu, k sobě a k ostatním lidem. Dobrovol-ník vnímá děti negativně, často je více trestá, než chválí, práce ho neba-

ví, mění se jeho vztah k organizaci. Vše, co do této doby dělal, pro něj představuje velké zklamání.

- 4. **Apatie** přichází po dlouhodobé frustraci, jedinec se setkává s bezmocností a beznadějí. Apatie přichází mezi dobrovolníka a ostatní vedoucí či děti, vládne nepřátelství. Člověk dělá jen to nejnnutnější, vyhýbá se novinkám, odborným rozhovorům a jakýmkoli aktivitám, svou práci vnímá jen jako nutné zlo. Připadá si být vším obtěžován.
- 5. Nastal **syndrom vyhoření**, poslední fáze. Je dosaženo stadia úplného vyčerpání (emocionálního i fyzického), depersonalizace (pocit ztráty sebe, vnímání sebe jen jako článku ve velkém stroji), pocitu ztráty smyslu, zanevření na život obecně. Projevují se příznaky syndromu vyhoření uvedené výše.

Samotné vyhoření je završením celého negativního procesu vyhořívání.

Výše uvedené fáze syndromu vyhoření zpravidla následují takto po sobě, každý je ale jedinečný, proto se některá z fází může projevit dominantněji než jiná. Z jednotlivých fází můžeme u postiženého vyzorovat, jak vážný jeho stav je a kam by to mohlo vést, nezakročíme-li včas.

## 1.4 Měření, diagnostika

Diagnostika syndromu vyhoření vychází z pozorování příznaků, z prožitků těchto osob a taky ze speciálních psychologických metod, které k tomuto účelu vznikly. Existuje mnoho kvantitativních nástrojů k měření míry postižení jedince. Postupně s vývojem poznatků o tomto syndromu se testy rozšiřovaly a měnily s ohledem na nová zjištění (Kebza, Šolcová, 2003).

V rámci kvantitativního šetření v této práci je využit zahraniční dotazník - anglická verze dotazníku je na stažení na webu <https://www.mindtools.com>. Pro potřeby práce byl upraven a převeden na dobrovolnickou činnost.

Nejnámější dotazníky jsou tzv. MBI a BM, které budou představeny v následující kapitole.

### 1.4.1 MBI – Maslach Burnout Inventory

Dotazník MBI patří v současnosti k nejpoužívanějším metodám k zjištění syndromu vyhoření – skládá se ze tří oblastí:

- EE – emotional exhaustion – emocionální vyčerpání;
- DP – depersonalizace – ztráta úcty k druhým lidem jako k lidským bytostem;
- PA – personal accomplishment – snížení výkonnosti (Křivohlavý, 1998).

Dotazník obsahuje 9 otázek týkajících se EE, 5 otázek na DP a 8 otázek zaměřených na PA. Odpovídá se na základě sedmistupňové odpovědní škály. Autory metody jsou Maslach a Jackson, kteří ji poprvé publikovali v roce 1981 (Křivohlavý, 1998).

## 1.4.2 BM – Burnout Measure

Autory tohoto nejznámějšího nástroje jsou Ayala Pines a Elliot Aronson (1981), česká verze dotazníku je uvedena v knize Křivohlavého (1998). Celkem obsahuje 21 otázek, ve kterých respondent hodnotí pomocí škály 1–7 to, jak často jsou pro něj pravdivé jednotlivé výroky.

*„Dotazník má dobrou vnitřní konzistenci, vysokou míru shody při opakování (tzv. reliability) po uplynutí jednoho až čtyř měsíců. BM má i vysokou míru shody mezi údaji, kdy se člověk měří (hodnotí) sám a kdy ho měří (hodnotí) ten, kdo ho dobře zná – např. spolupracovník, člen rodiny atp.“* (Křivohlavý, 1998, s. 38)

Samotný dotazník můžeme rozdělit do tří samostatných rovin, které posuzuje a které mají vliv na celkové vyčerpání:

- pocit fyzického vyčerpání – únava, slabost apod.;
- pocit emocionálního vyčerpání – pocity tísně, beznaděje, úzkosti, bezvýchodnosti;
- pocit psychického vyčerpání – pocity naprosté bezcennosti, ztráty smyslu života, lidské hodnoty, demotivace.

## 1.5 Prevence, psychohygienu, léčba

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

Syndrom vyhoření není jev nevratný, v každé fázi je cesty ven. Mnohdy je ale náročná a trvá dlouho. Vyhoření samo o sobě je bolestivé a nepříjemné, ale mnohdy jsou jeho důsledky jedinci k užítku. Člověk pak zpomalí, začne se více věnovat sobě, méně pracovat a prožívat život naplno. Stává se pak většinou paradoxně šťastnější a odolnější vůči stresu (Rush, 2003).

M. D. Rush (2003) ve své publikaci doporučuje dodržovat tato pravidla k prevenci před syndromem vyhoření:

- Pamatovat na svá omezení – fyzický i psychický.
- Osvojit si pravidla technik na zvládání stresu.
- Mít ten správný pohled na práci a starost o ostatní. Nesnažit se být dokonalý a ve všem nejlepší. Nebýt workoholik.
- Respektovat tzv. „Paretovo pravidlo 80/20“ (80 % úspěchu vychází z 20 % aktivity a zbylých 80 % aktivity přináší zbývajících 20 % úspěchu).
- Po určitém čase znova nastavovat a přehodnocovat své cíle.
- Vychutnávat si život, mít čas na něco jiného než práci. Nebýt zaneprázdněn jen honbou za cílem, vychutnávat si i tu cestu k němu.
- Prožívat hodnotně chvíle volna. Mít dostatek spánku.

Další důležitou prevencí syndromu vyhoření je uvolnění se po zátěži (např. prostřednictvím sportu, umění, hudby, humoru atd.). Každý si musí najít tu svou zálibu, která ho naplňuje.

Dle Honzáka (2013) je jedno z řešení víra v něco vyššího, v Boha či obecně hledání smyslu života a morální principy. Duchovní stránka života do něj vnáší úlevu od bolesti a harmonii, jedná se o ochranu před chaosem a nejistotou, která vyvolává úzkost. A úzkost je právě často příčinou vyhoření.

S prevencí syndromu vyhoření souvisí i psychohygienu, neboli duševní hygiena, jakýsi systém propracovaných pravidel sloužících k udržení a znovuzískání mentálního zdraví, duševní rovnováhy a harmonie, skládající se ze změny prostředí, postoje k sobě samotnému a obecně autoregulace jedince. Patří sem i změna samosprávy, pracovního prostředí, organizace práce, nastavení systému hodnot a životních cílů a relaxační techniky, kterými člověk snižuje stres a reguluje další řadu fyziologických reakcí (Míček, 1984).

### **1.5.1 Úprava prostředí a vztahů**

Prostředí nás od pradávna ovlivňuje, vyvolává reakce, ať už pozitivní nebo negativní. Jeho úprava nám pomůže překonat syndrom vyhoření. Honzák (2013) ve své knize popisuje tyto změny:

- Vnést do života více světla – ovlivňuje spánek, biorytmus. V zimních obdobích, kdy je nedostatek světla, lidé prokazatelně více propadají tzv. „podzimním depresím“. Je třeba volit správné osvětlení domácnosti.
- Omezit akustický smog. Naučit se vnímat ticho a jeho přínosy.
- Ovlivnit teplotu prostředí – při vyšších teplotách se člověk stává agresivnějším. Nižší teploty zase zpomalují myšlenkové procesy.
- Přizpůsobovat svůj den vlastním fyziologickým potřebám – dostatek tektutin, spánku, jídla a naplnění základních fyziologických potřeb.
- Nezapomínat na komunikaci s nejbližšími, na dobré rodinné vztahy a mezigenerační protnutí.
- Nezapomínat si hrát, obklopit se pozitivními lidmi a být optimisti.

### **1.5.2 Aktivní přístup ke zvládnání stresu**

Kebza a Šolcová (2003) ve své publikaci uvádí několik bodů ke zvládnání stresu. Zahrnují aktivní přístup k životu s touto charakteristikou:

- Otevřenost k okolí a snaha ho pochopit.
- Nebát se změn a chápat je jako přirozenou součást života.
- Hledat cesty jak čelit stresu.
- Uvědomit si, že stres je součástí života a že se mu nemůžeme vyhnout.
- Najít si svůj únik před stresem, izolovat ho od ostatních aktivit.
- Pracovat na dobrých vztazích s ostatními.
- Mít kolem sebe příjemné a harmonické prostředí.
- Osvojit si zdravý životní styl, sportovat, dostatečně spát, chodit do přírody a zdravě jíst.

### 1.5.3 Následná pomoc ve finální fázi vyhoření

Dle Rushe (2003) existuje několik cest, jak se dostat ze syndromu vyhoření, nikdy to ale člověk nezvládne sám a vždy potřebuje nějakou pomoc, ať už od psychologa, nebo od blízkých. Hlavním prvkem záchrany je odpočinek, relaxace a pravidelný pohyb. Zároveň kontakt s přáteli, rodinou a nastolení příjemného prostředí. Dále je třeba změnit myšlení tímto směrem:

- Člověk si musí přiznat, že je ve stavu vyhoření a že s tím chce něco dělat.
- Je třeba si stanovit nějaké cíle a pomalu je naplňovat. Nejprve spíše menší a dohledné cíle a později i větší.
- Dotyčný nesmí na návrat ze syndromu vyhoření zpět do normálního života spěchat. V rekonvalescenci neexistuje zkratka, je třeba přehodnotit svůj život a najít rovnováhu mezi prací a odpočinkem.
- Člověk musí být trpělivý.
- Je třeba myslet i na rodinu postiženého, která byla během syndromu jeho stavem ovlivněna.

Dle výzkumů je člověk méně ovlivněn vyhořením právě tehdy, když má smysl pro humor. Psychologové aplikovali smích jako lék u lidí trpících různými zdravotními či psychickými problémy. Zjistilo se, že smích působí na celý organismus a snižuje stres. Smíchem se mimo jiné posiluje obranyschopnost člověka (Křivohlavý, 1998).

Dalším důležitým prvkem léčby je relaxace a dostatek spánku. Dotyčný se musí naučit hospodařit s časem, dělat si pauzy mezi prací a správně plánovat. Odpočinek musí být provázán s celkovým duševním uklidněním – nesmíme při něm myslet na práci a na další povinnosti. Ideální prostředky k relaxaci jsou meditace, poslech hudby, procházka, teplá koupel, nenáročná četba (Stock, 2010).

Pokud se jedinec dostane do poslední fáze vyhoření, je jasné, že už na to nemůže být sám a musí vyhledat pomoc. Je třeba pak upravit okolní podmínky, ale hlavně vlastní postoje. Délka rekonvalescence se liší dle závažnosti případu a povahy člověka – někdy trvá měsíce, jindy roky. Výsledkem léčby je nalezení životní rovnováhy, odstranění špatných návyků, naučit se říkat „ne“, odpočívat a mít svůj nový životní směr a cíl (Křivohlavý, 1998).



## 2 Dobrovolnictví a neziskové organizace

*„Dobrovolnictví není oběť, ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacem v mezilidských vztazích.“* (Tošner, Sozanská, 2002, s. 18).

*„Dobrovolník je člověk, který ze své vlastní vůle a ve svém volném čase bez nároku na odměnu pomáhám lidem kolem sebe a zapojuje se do veřejně prospěšných aktivit.“* (<https://www.dobrovolnik.cz>).

Jedná se o svobodnou volbu konkrétního člověka, kdy nějakou činnost pro druhé či pro společnost koná bez nároku na odměnu. Mnohdy ho to stojí mnoho času, energie a sil. Tento člověk nedostává žádnou finanční odměnu, v některých organizacích ale může získat různé benefity (např. U Junáka má částečně hrazené skautské vzdělávání a může využívat služby jako Skautská energie, Skautská telefonní síť a další). Dobrovolník ale svou prací získává mnoho jiných věcí – zkušenosti, schopnosti, ale i přátelství, zážitky a rozšiřování obzorů (Trajanová, 2007).

Podstatou dobrovolnictví je pomáhat jiným, těm, kteří to potřebují, vytvářet něco nového či prospěšného. Zároveň rozvíjet sám sebe a čerpat mnoho zkušeností. Jak píše web dobrovolnik.cz: „U dobrovolnictví na věku nezáleží!“ a totéž platí i u organizace Junák, který sdružuje dobrovolníky každého věku.

V České republice se dobrovolnictví rozvíjí od 19. století, kdy vznikaly různé vlastenecké spolky na podporu vědy, umění, sportu a vzdělání (např. dodnes fungující Sokol). Později se jejich vývoj vždy vyvíjel vzhledem k potřebám společnosti. V současné době není dobrovolnictví zakotveno v žádném právním dokumentu České republiky, a proto je těžké jeho zařazení (Tošner, Sozanská, 2002).

Motivy dobrovolné činnosti jsou různé. Hlavně by se vždy mělo jednat o touhu pomáhat ostatním a o rozvoj sebe samého. Někdy se ale objeví další motivy, jako např. touha po uznání, pocit povinnosti, touha obětovat se pro druhé, pocit vlastní důležitosti, panovačnost či touha ovládat jiné. Tyto motivy nikdy nesmí zakrýt skutečnou hodnotu dobrovolnictví a neměly by být tím hlavním motivátorem konkrétního člověka (Tošner, Sozanská, 2002).

### 2.1 Druhy dobrovolnictví

Dobrovolnictví se vyvíjí už dlouhá staletí a má velkou řadu forem a druhů. Někdy si ho ani nevšimneme a přitom nás potkává v běžném životě, např. když pomůžeme neznámému člověku ve městě nalézt správnou ulici či donést tašku sousedce do schodů. Altruismus neboli vlastnost nezištně a nesobecky pomáhat ostatním, je částečně vrozená a též se vyvíjí s ohledem na výchovu a prostředí.

Můžeme rozlišit tyto formy dobrovolnictví:

- dárcovství,
- dobrovolnická občanská výpomoc,

- dobrovolnictví vzájemně prospěšné,
- dobrovolnictví veřejně prospěšné,
- dobrovolná služba (<https://www.dobrovolnik.cz>).

Dárcovství se v poslední době těší velkému zájmu, ať už se jedná o darování krve, či různé obecně prospěšné sbírky. Většinou jde o pasivní jednoduchou formu, jednorázovou či pravidelnou.

Dalším druhem je dobrovolná vzájemná výpomoc, která je v naší společnosti známa už od pradávna. Jedná se o systém protislužeb, půjčování různých věcí a poskytování služeb na oplátku. Tento systém je nejvíce viditelný u kamarádů či v rámci rodiny. Mimo to ho můžeme pozorovat stále často na vesnici, kde si sousedé navzájem pomáhají a půjčují nářadí.

Dobrovolnictví vzájemně prospěšné je činnost spolků či klubů v zájmu realizace svých cílů a poslání. Sem můžeme zařadit Sokol nebo kulturní spolky. Jedná se o malé či celonárodní organizace, většina z nich spadají pod neziskové organizace (více viz kapitola č. 2.2.). Posláním může být práce pro děti, jejich výchova, sportovní schopnosti, pomoc znevýhodněným, kulturní zážitky a další.

Dobrovolnictví veřejně prospěšné je občanská angažovanost, jejich práce pro změny ve společnosti. Zásadní je zde potřeba být prospěšný svému okolí. Patří sem například Sbor dobrovolných hasičů či Junák, jehož posláním je vychovávat mládež a zlepšovat svět (více viz kapitola č. 3).

Posledním druhem dobrovolnictví je dobrovolná služba, což je často několikaměsíční závazek věnovat se dobrovolnictví i mimo svou zemi v různých odvětvích – výuka jazyků, vzdělávací kurzy, humanitární či ekologické aktivity (Trajanová, 2007).

Dále bychom mohli dělit dobrovolnictví dle oblasti působení, např. ochrana životního prostředí, humanitární pomoc, sociální a zdravotní pomoc, kulturní, sportovní či vzdělávací oblast, zahraniční služba a další (Tošner, Sozanská, 2002).

## 2.2 Nezisková organizace

Neziskové organizace jsou v současné době významnou složkou naší společnosti. Obecně tento neziskový sektor spravuje mnoho oblastí (péče o nemocné, výchova dětí, ochrana přírody a další) a své činnosti neprovádí pro zisk (Trajanová, 2007).

*„V právním systému je vymezení neziskové organizace nejbližše Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, který v § 18, odstavci 7 definuje tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Zákon sem řadí tyto organizace:*

- *zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,*
- *občanská sdružení včetně odborových organizací,*
- *politické strany a politická hnutí,*
- *registrované církve a náboženské společnosti,*
- *nadace, nadační fondy,*

- *obecně prospěšné společnosti,*
- *veřejné vysoké školy,*
- *obce,*
- *vyšší územní samosprávné celky,*
- *organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 rozpočtové organizace),*
- *příspěvkové organizace,*
- *státní fondy,*
- *subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.” (Škrabelová, 2005, s. 25)*

Neziskové organizace dělíme dle více pohledů. Prvním kritériem je kritérium globálního charakteru poslání:

- Organizace veřejně prospěšné – jejich poslání spočívá v produkci veřejných statků, které slouží k uspokojení potřeb společnosti.
- Organizace vzájemně prospěšné – účelem je podpora skupin občanů, které mají společný zájem, jejich poslání tedy spočívá k uspokojení soukromých potřeb a veřejná správa dbá o to, aby zájmy byly korektní ve vztahu ke společnosti (Škrabelová, 2005).

Dalším členěním je podle předmětu jejich činnosti – týká se to těchto oblastí:

- kultura, sport a volný čas;
- vzdělávání;
- zdraví;
- sociální služby/péče;
- ochrana životního prostředí;
- komunitní rozvoj a bydlení;
- politika, ochrana práv;
- filantropie a dobrovolnictví;
- mezinárodní aktivity;
- náboženství a církve;
- odbory, hospodářské a profesní sdružení;
- další činnosti (Škrabelová, 2005).

Poslední uvedené členění neziskových organizací je dle vztahu k veřejné správě:

- Vládní (státní, veřejné): zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy.
- Nestátní (nevládní, občanské, soukromé) – tzv. „NNO“.

### **2.2.1 Charakteristika nestátní neziskové organizace**

Dle profesorů Salamona a Anhiera můžeme chápat nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které splňují těchto pět vlastností:

- Institucionalizace – mají jistou strukturu, organizační podstatu.
- Soukromost – jsou oddělené od státní správy, stát je neřídí, i když to neznamena, že nemohou být ze státu finančně a jinak podporovány.

- Neziskovost – organizace si nerozděluje zisk mezi vlastníky nebo vedení organizace. Mohou vytvářet zisk, ale musí být použit na cíle dané poslání organizace.
- Samosprávnost a nezávislost – mají vlastní postupy, pravidla a kontroly své činnosti. Nejsou ovládány zvenčí, řídí samy sebe. Nekontroluje je stát, ani jiné kontrolní instituce.
- Dobrovolnost – využívá dobrovolnou účast na svých činnostech (Škrablová, 2005).

## **2.3 Lidé v neziskových organizacích**

Pro chod a činnost neziskové organizace kromě jejich poslání, myšlenek a zázemí jsou potřeba lidé. Jejich motivy, výběr a řízení je důležitou složkou samotné organizace. Obecně se zde setkáváme s dobrovolníky a zaměstnanci (Trajanová, 2007).

### **2.3.1 Zaměstnanci**

Existuje všeobecně rozšířený mýtus, že lidé pracující v neziskovém sektoru jsou jen dobrovolníci, že nepobírají žádný plat. Přesto velká část těchto organizací má zaměstnance na různých pozicích – řídicích, provozních či výkonných. I dohromady přesto existují menší neziskové organizace, které nemají placené zaměstnance a všichni se dobročinnosti věnují ve svém volném čase bez náhrady mzdy. Pokud je ale tato organizace větší či pracuje na složitějších projektech, které vyžadují daleko více vloženého času, či energie a úsilí, je nutné, aby se tomu někdo věnoval naplno. Proto tu jsou zaměstnanci, kteří mají s organizací uzavřenou normální pracovní smlouvu a za práci dostávají adekvátně zapláceno. Platí pouze to, co bylo řečeno výše, nezisková organizace může dosahovat zisku, nesmí ho ale využít k osobnímu obohacení pracovníků, ale vrátit ho zpět do naplnění poslání organizace a pro její chod.

### **2.3.2 Dobrovolníci**

Další skupinou lidí pracujících pro neziskovou organizaci jsou její dobrovolníci, neboli lidé, kteří se ve svém volnu bez finanční náhrady věnují poslání organizace. Jejich dobrovolnictví sice není peněžitě ohodnoceno, mnohdy ale získávají mnoho dalšího – nové dovednosti, přátele, zkušenosti či zážitky. Samotný dobrovolník pak organizaci přináší své myšlenky, znalosti, názory a schopnosti. Jedná se tedy o oboustranně prospěšný vztah, ve kterém organizace něco přináší dobrovolníkovi a naopak.

Úspěšná činnost neziskové organizace je založena právě na těchto dobrovolnících založena, na jejich nadšení a práci. I proto se vyplatí se dobrovolníkům věnovat, motivovat je, vytvořit příjemné okolí, přátelské prostředí a nabízet jim atraktivní práci. Organizace a řízení neziskové organizace se tolik neliší od manažerské práce s lidmi obecně. Správný profesionál v tomto sektoru zná motivy svých dobrovolníků, jak je stimulovat, oceňovat (Trajanová, 2007).

Samotná organizace Junák má v současné době cca 60 600 členů, z toho 22 zaměstnanců na plný pracovní poměr a přibližně 13 000 dobrovolníků. Část z nich má s Junákem uzavřenou pracovní dohodu pro práci na různých projektech (<https://www.skaut.cz/skauting/fakta-a-cisla/>).

## 3 Junák – český skaut

*„Rád vzpomínám na dobu, kdy jsem se svým skautským oddílem také sjížděl řeky a prožíval podobná dobrodružství jako vy. Vím, co vše pro vás skauting znamená, a raduji se z toho, že jeho myšlenky jsou stále aktuální a oslovují mladé lidi.“*

*(Václav Havel)*

*„Junák – český skaut, z. s. (dále jen „Junák“) je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je – v souladu s principy a metodami stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden-Powellem a zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem – podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.“ (Stanovy spolku, 2014, s. 1)*

Posláním organizace je vychovávat děti a mládež, rozvíjet je v mnoha oblastech a podporovat tak, aby mohli plnit povinnosti k sobě, bližním, svému okolí, přírodě a státu v souladu se zásadami, které stanovil již v roce 1907 zakladatel světového skautingu Robert Baden Powell a v roce 1912 český zakladatel Antonín Benjamín Svojsík.

Organizace Junák – český skaut, z. s. sdružuje všechny holky a kluky bez rozdílu národnosti, rady, náboženského vyznání, věku či politického názoru. S více než 60 000 členy je největší výchovnou organizací pro děti a mládež v České republice. Též je členem světových skautských organizací WAGGS (World Association of Girl Guides and Girl Scouts) a WOSM (World Organization of the Scout Movement), které sdružují více než 40 miliónů skautů a skautek z více než 200 zemí a teritorií na světě. V posledních 12 letech Junák zažívá velký vzestup členské základny a obecně široký zájem společnosti o tuto organizaci (<https://holice.skauting.cz/skauting/>).

### 3.1 Skautský program a výchova

Děti se prostřednictvím aktivit všeho druhu, her a činností přiměřených jejich věku učí mnoha dovednostem, rozvíjí se, smějí, postupně přebírají zodpovědnost za své činy, učí se zodpovědnosti, práci v týmu či komunikaci. Pro mladší děti skauting otvírá svět plný her, přírody, zážitků a kamarádů. Zažívají první dny a noci bez rodičů, stanování a noční hlídky. S postupem věku mohou zažít další netradiční aktivity – sjíždění divoké vody, lezení po skalách, slaňování, účast na mezinárodních akcích a další (<https://holice.skauting.cz/skauting/>).

Pro dospělé členy se skauting stává jakýmsi životním směrem. Žít podle skautských principů a poslání znamená dodržovat morální hodnoty s cílem vychovávat a rozvíjet mladší členy. Vedou kluky a holky k tomu, aby se hezky chovali k ostatním, měli rádi přírodu a chránili ji, byli pravdomluvní, čestní, ohleduplní a pomáhali ostatním (<https://holice.skauting.cz/skauting/>).

Skauting je postaven na třech principech:

- povinnost k Bohu – nejedná se vždy o vztah k nějakému konkrétnímu bohu, nýbrž k duchovním hodnotám, víra v nadpozemskou sílu;
- povinnost k sobě – osobní zodpovědnost ve vlastní činy a rozhodnutí, práce na sobě a svém rozvoji;
- povinnost k druhým – pomáhat ostatním, být zodpovědný ke svému okolí, přírodě, společnosti a celému světu (Stanovy spolku, 2014).

Skautská výchova staví především na těchto hodnotách: být fér, spolupracovat s ostatními, mít dobrý vztah k okolí a přírodě, být ohleduplný, pomáhat ostatním, všestranně se rozvíjet a snažit se být lepší. Velkou výhodou je, že ve skautském oddíle vzniká bezpečné prostředí, které je založené na tom, že se děti z celoroční činnosti dobře znají, mají společné zážitky. Je tu úzký vztah mezi nimi a vedoucími, kteří nefungují jako učitelé, ale spíše jako průvodci – s dětmi se znají, všichni si tykají a všechno zažívají společně (<https://holice.skauting.cz/skauting/>).

Junák je specifický svou jedinečnou výchovnou metodou, která vychází ze zásad stanovených zakladatelem organizace. Prolínají se zde poznatky z pedagogiky, didaktiky, psychologie a dalších věd. Jedná se o soustavnou výchovu a sebevýchovu, která vede k upevnění charakteru člena, tvorbě jeho morálního systému, rozvoji zručností, znalostí a dovedností. Samotná metoda je nedělitelný systém vzájemně provázaných osmi částí, které dohromady tvoří tu jedinečnost:

- slib a zákon – závazek člena žít podle skautských principů, hlásit se k hodnotám organizace a hledat je ve svém každodenním životě;
- učení se zkušeností – opora ve vlastní aktivitě a činnosti, člověk se učí tím, že to dělá;
- symbolický rámec – využívání her, příběhů, symbolů a vzorů tak, aby se výchova přiblížila současným dětem;
- příroda – jedná se o nejpřirozenější výchovné prostředí a zdroj pro mnoho aktivit včetně duchovního rozvoje;
- družinový systém – důraz na sociální roli ve skupině vrstevníků;
- program osobního růstu – individuální rozvoj každého člena přizpůsobený jeho věku, schopnostem, zájmu či motivaci;
- dospělí průvodci – podpora od vedoucích, jejich role je v činnosti oddílu velmi důležitá a jsou pro děti morálními vzory;
- zapojení do společnosti – závazek podílet se na rozvoji svého okolí i širšího světa ve snaze podporovat mezi lidmi vzájemný respekt a porozumění (Stanovy spolku, 2014).

## 3.2 Organizační struktura

*„Junák je veřejně prospěšným spolkem ve smyslu občanského zákoníku, jeho sídlem je Praha a působí na celém území České republiky.“* (Stanovy spolku, 2014, s. 2).

Junák je velkou organizací, která musí splňovat mnoho zákonných předpisů, proto je organizační struktura velmi propracovaná a je součástí Stanov spolku. Tvoří ji:

- Junák – hlavní spolek,
- vyšší organizační jednotky (VOJ) – sdružuje krajské a okresní rady,
- základní organizační jednotky (ZOJ) – střediska,
- zvláštní organizační jednotky (ZVOJ) – např. vzdělávací centra a další (Stanovy spolku, 2014).

V čele každé výše zmíněné jednotky je vedoucí, který musí splňovat kvalifikační požadavky dané Stanovami – více o vzdělávání viz kapitola 3.4.

Základní organizační jednotky neboli střediska, jsou právnické osoby v čele se svým vedoucím střediska, který je statutárním orgánem a má pravomoc za středisko jednat. Středisko má své orgány – střediskový sněm, střediskovou radu a další. Velikost střediska je různá, nejmenší mají 50 členů, ty největší několik stovek. Je zvykem, že v menších městech je právě jedno skautské středisko, ve větších jich je více. Vedoucí střediska a jeho zástupce je dospělý činovník, který má složenou tzv. „zkoušku střediskového minima“ či „vůdcovskou zkoušku“. Účelem střediska je řízení podřízených jednotek, poskytování materiálního, finančního, technického a metodického zázemí pro činnost či podpora činovníků.

Střediska se skládají z několika oddílů, jedná se o jednotky výchovné a ty plní úkoly plynoucí z poslání Junáka. Mají důležitou roli při výchově členů, ale i organizační. Seskupují se často dle pohlaví nebo věku – dle výchovných kategorií (viz kapitola 3.3.). Velikost je opět různá – od 12 členů do několika desítek. V jejich čele stojí vedoucí oddílu a oddílová rada. Vedoucí oddílu a jeho zástupce musí být dospělý činovník se složenou vůdcovskou zkouškou.

V rámci oddílů vznikají ještě menší výchovné jednotky, tzv. družiny, jejich členové jsou stejného pohlaví a podobného věku. Družiny se pod vedením svého „rádce“ či „podrádce“ scházejí každý týden na schůzky. Rádci družiny jsou minimálně 15letí pomocníci v oddíle, někteří mají rádcovskou nebo čekatelskou zkoušku. Víkendové výpravy se často dělají společně pro celý oddíl nebo středisko, dle místních zvyklostí.

Junáka jako celou organizaci spravují ústřední orgány, které jsou definovány v nejvyšším předpisu, ve Stanovách a patří mezi ně:

- Valný sněm – jedná se o nejvyšší orgán, schází se jednou za tři roky a určuje směřování organizace.
- Náčelnictvo v čele s náčelní a náčelníkem.
- Ústřední revizní komise.
- Rozhodčí a smírčí rada.
- Výkonná rada v čele se starostou, který je zároveň statutární orgán organizace (Stanovy spolku, 2014).



### 3.3 Lidé v Junáku

Antonín Benjamín Svojsík, zakladatel českého skautingu, před více než 100 lety prohlásil: „*Jednou skautem, navždy skautem.*“ Obecně se v Junáku sdružují děti a dospělí každého věku, které dělíme do několika věkových kategorií. Každá z nich má propracované metodiky, systém výchovy, zákony a další ideologie. Aktuálně má Junák tyto výchovné kategorie:

- benjamínci (5 – 7 let) – program pro ně tkví v hrách a poznávání světa okolo, jedná se o relativně nedávno vzniklou výchovnou kategorii;
- světlušky a vlčata (8 -10 let) – děti poznávají další dobrodružství, rozvíjí svou fantazii a začínají se učit praktickým dovednostem formou her, výletů či táboření;
- skauti a skautky (11 – 14 let) – tato věková kategorie se pomalu podílí na chodu družiny/oddílu, přebírají zodpovědnost za sebe a své činy, zdolávají překážky a učí se z nezdarů;
- roveři a rangers (15 – 25 let) – činnost této skupiny plně leží plně na jejich bedrech;
- oldskauti (nad 26 let) – mnoho z nich se zapojuje v oddílové činnosti na mnoha různých pozicích.

Členem Junáka se může dobrovolně stát každý, kdo souhlasí s jeho ideou – přijme za své poslání, principy a výchovnou metodu (Stanovy spolku, 2014).

Činovníkem v Junáku nazýváme člena organizace staršího 18 let (u některých funkcí 15 let), který se podílí na chodu organizace. Jsou spoluzodpovědní za naplňování poslání organizace v souladu s principy. Mezi činovníky v rámci střediska patří vedoucí oddílu a zástupce, vedoucí střediska a zástupce, člen střediskové rady či různé zpravodajové (Stanovy spolku, 2014).

### 3.4 Vzdělávání v Junáku

Vzdělávací systém Junáka je definován Řádem pro vzdělávání činovnic a činovníků. Díky své velikosti má Junák i velmi dopodrobna řízené vzdělávání uvnitř organizace. Existuje mnoho kurzů akreditovaných v rámci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT). Obecně zde rozlišujeme dvě úrovně:

- Kvalifikační – lze získat přímo bez kurzu kvalifikaci/osvědčení nebo absolvovat kurz a tím to získat taky. Záleží na druhu a přístupu týmu vzdělávacího kurzu. Patří sem:
  - Čekatelská zkouška – od 15 let, pro rádce u družin, jedná se o vstupní kvalifikaci pro práci v oddíle.
  - Vůdcovská zkouška – od 18 let, podmíněná složením čekatelské zkoušky a zdravotnického kurzu v rozsahu zdravotníka zotavovacích akcí, pro vedoucí oddílu, jejich zástupce a částečně i pro vedoucí středisek.

- o Střediskové minimum – pro vedoucí středisek, okresů a krajů.
- o Instruktorská kvalifikace a odborné činnostnické kvalifikace – pro lektory a ty, kteří působí ve výchově a vzdělávání.
- o Organizační, hospodářské, manažerské zkoušky – pro činovníky zastřešující tyto oblasti.
- Nekvalifikační – zahrnuje semináře, rádcovské kurzy (pro rádce družin nad 13 let), lesní školy a další kurzy s různým zaměřením (<https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani>).

Výše zmíněné zkoušky čekatelské a vůdcovské mají podobný obsah, liší se svou hloubkou a aktivitou účastníka kurzu. Zahrnují oblasti týkající se psychologie, pedagogiky, práva, organizace, hospodaření, metodiky, vedení oddílu, komunikace, zdravotědy, táboření, bezpečnosti a další. Klade se důraz na praktické využití, seberozvoj a propojení s konkrétním oddílem a jeho potřebami.

Vzdělávacích čekatelských a vůdcovských kurzů je v Junáku v rámci České republiky mnoho (v roce 2018 přibližně 25 kurzů čekatelských a 15 vůdcovských). Některé jsou víkendové, jiné mají letní táborovou část. Některé z nich jsou různě zaměřené (např. na vedení světlušek, na duchovno či na vodácký skauting), jiné obecné. Liší se přístupem ke vzdělávání, náročností či lokalitou. Vzdělávací jádro mají však stejné a vychází z kompetencí pro daný vzdělávací stupeň, které jsou pro Junáka definovány (<https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani>).

Čekatelská zkouška obsahuje 42 kompetencí – dovednosti, způsobilosti, které musí dotyčný mít. Vůdcovská zkouška obsahuje v tuto chvíli 227 kompetencí. Pro potřeby této práce je zde vybráno znění několika vůdcovských kompetencí, které se velmi okrajově dotýkají syndromu vyhoření:

- Zná a dodržuje zásady zdravého životního stylu a tyto zásady uplatňuje v oddíle.
- Je si vědom svých fyzických a psychických mezí, dokáže odhadnout své reakce ve vypjatých, nicméně pravděpodobných situacích.
- Dokáže analyzovat příčiny vzniklých krizových situací a poučit se z nich. Umí předcházet krizovým situacím (<https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani>).

Aktuálně se pracuje na novém kompetenčním modelu Junáka pro vůdcovskou zkoušku, který by měl platit od roku 2019 nebo 2020. Oproti původnímu bude zjednodušen a zobecněn, celkem bude mít cca 80 kompetencí a dle aktuálního návrhu bude obsahovat tyto kompetence týkající se alespoň okrajově syndromu vyhoření (samotné znění se ještě může změnit, obsah by již měl zůstat stejný):

- Zajišťuje dodržování pravidel fyzické i psychické bezpečnosti při běžných i specifických aktivitách.
- Nezanedbává kvůli skautingu své povinnosti, rozvoj a potřeby i v jiných oblastech života (<https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani>).

Sama jsem několik let byla součástí týmu vzdělávacích akcí – rádcovského a vůdcovského kurzu a prošla jsem celou řadou kurzů a seminářů. Osobně se

domnívám, že mnoho z nich nepracuje právě s tím, když je toho na člena v oddíle hodně a když nezvládá a vše se na něj valí. Během kurzu je účastník v jakési bublině, je natěšen, že po příjezdu z něj udělá v oddíle velké změny. Je motivován, má dostatek energie a nápadů. V samotném oddíle po návratu bohužel narazí – na ostatní vedoucí a jejich nezájem měnit věci, na nedostatek prostředků, času a další překážky. A i toto často může být spouštěčem pro vyhoření. Myslím proto, že by se na všech vzdělávacích kurzech v rámci Junáka měl věnovat čas tomu, jak nevyhořet – jak umět říct „ne“, nebrat si toho na sebe moc, umět požádat o pomoc, relaxovat, odpočívat a nelpět na nejlepších výsledcích. Vedoucí by měl umět odpočívat, měl by mít i jiný život než jen ten skautský. Mnoho z nich se po příjezdu vrhne do různých projektů a změn, získávají funkce na středisku a přestanou myslet na sebe.

Na mém posledním kurzu, kde jsem působila jako instruktorka, jsme v závěru letního běhu měli pro účastníky program s názvem „Návrat do reality“. Úkolem každého bylo si na hodinu zalézt na nějaké klidné místo a nejprve si sepsat všechny změny, které v oddíle chce po příjezdu dělat. Po té účastník dostal úkol druhý, mnohem těžší. Zamyslet se reálně nad tím, jak tyto změny budou okolím přijaty. V mysli si to projít krok po kroku a zdůraznit všechny nástrahy, včetně svých energických a časových zásob. Mnoho z nich pak z programu odcházelo s mnohem nižšími, ale reálnějšími cíli. A tento přístup jim zajistil, že přijeli motivovaní, ale rozumně naladěni na to, co zvládnou.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 Empirické šetření**

### **4.1 Cíl šetření a použitá metodologie**

Cílem šetření je zjistit, zda se objevuje syndrom vyhoření u vedoucích dobrovolnických organizací pracujících s dětmi (konkrétně bylo zjišťováno u organizace Junák – český skaut, z. s.), zda jsou s problematikou syndromu vyhoření seznámeni a jaká je jejich motivace pro práci v Junáku. Dále pak zjistit, zda syndrom vyhoření závisí na pohlaví, délce členství a na dosaženém skautském vzdělání.

### **4.2 Formulování výzkumného problému**

Prvním krokem v empirickém šetření je formulování výzkumného problému a jeho zdůvodnění. Problém musí být vždy definován zcela konkrétně a ideálně formou výzkumných otázek. Zároveň musí být ověřitelný a měl by vyjadřovat vztah mezi proměnnými (Chráška, 2008). Proto byl pro účely této práce stanoven problém formou výzkumných otázek, které jsou uvedeny dále.

V Junáku a dalších neziskových organizacích je mnoho dobrovolníků, kteří se věnují ve svém volném čase práci pro oddíl či jinou organizační jednotku. Mnoho z nich tomu věnuje svůj veškerý volný čas, pracují s dětmi, připravují program na schůzky, výlety či tábory, vzdělávají se na povinných i rozvojových kurzech, řeší byrokratické povinnosti či další organizační záležitosti.

Mnoho vedoucích je v organizaci od svého dětství a rozvíjí se tu. Z členů oddílu, kteří nejprve jen pasivně přijímali, se postupně stávají rádci, členi oddílové rady či vedoucí. Často mají pocit, že Junáku musí vrátit to, co jim dal. Dobrovolnická práce taky jim dává smysl a naději, že lze skrze správnou výchovu zlepšovat svět a rozvíjet mladé lidi. I přes to všechno jsou tito lidé velmi ohroženi syndromem vyhoření. Jsou na ně kladeny velké nároky, snaží se vše dělat perfektně a včas, i přes to, že mají minimální vnější motivaci. Mnohým z nich není lhostejný svět kolem nich a tyto podněty předávají i dětem v oddíle. Příprava programů, práce s ostatními vedoucími či s rodiči, zabírá mnoho času, člověk pak ztrácí čas na odpočinek a sám na sebe. Chce být dokonalým vedoucím, záleží mu na dětech i oddíle obecně a jde si tvrdě za tímto cílem. Mnoho z těchto vedoucích mají jasné předpoklady k syndromu vyhoření – viz kapitola 1.2.1.

Díky výše zmíněným důvodům a i díky tomu, že ve svém blízkém okolí potkávám mnoho skautských vedoucích, kteří si syndromem vyhořením prošli nebo jsou v některé z jeho fází, jsem si vybrala toto téma pro svou bakalářskou práci.

Kladu si tedy tyto výzkumné otázky:

- 1) Jsou dobrovolní pracovníci pracující v této organizaci ohroženi syndromem vyhoření?
- 2) Jsou v rámci přípravy na výkon funkce seznámeni se syndromem vyhoření a jak mu předcházet?
- 3) Je nějaký vztah mezi vznikem syndromu vyhoření a věkem, délkou členství v Junáku či dosaženým skautským vzděláním?
- 4) Jaká je motivace členů pro práci v Junáku?

### **4.3 Hypotézy**

Hypotéza je oznamovací věta, která popisuje vztah mezi dvěma proměnnými a lze ji empiricky ověřit (vstupující proměnné do hypotézy musí být měřitelné). Samotná hypotéza se vždy ověřuje proti jinému tvrzení, tzv. „nulové hypotéze“ ( $H_0$ ) – jedná se o tvrzení, že mezi proměnnými není vztah. Pokud během statistické analýzy dojdeme k tomu, že nulovou hypotézu je možno zamítnout, přijímáme tzv. „alternativní hypotézu“ ( $H_{alt.}$ ). Obecně zjišťujeme, zda spolu tyto jevy souvisí a prokážeme-li tuto souvislost, tak i to, jak úzce spolu jevy souvisí (Chráska, 2007).

Pro toto empirické šetření byl stanoven problém a formulovány k výzkumné otázce č. 3 následující hypotézy:

- Syndrom vyhoření a pohlaví jsou nezávislé veličiny.
- Syndrom vyhoření a délka členství v Junáku jsou nezávislé veličiny.
- Syndrom vyhoření a dosažené skautské vzdělání jsou nezávislé veličiny.

### **4.4 Volba výzkumného vzorku**

K zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek byla užitá kvantitativní metoda strukturovaného dotazníku a kvalitativní metoda polostrukturovaných rozhovorů. V obou případech šlo o volbu podle dostupnosti. K dotazníkovému šetření byli osloveni skautští vedoucí, a to ti, kteří nejsou jen řadovými členy. Podmínkou k vyplnění dotazníku bylo, aby měli minimálně čekatelskou zkoušku (kvalifikace opravňující rádcovat skautské družině, lze skládat od 15 let výše) nebo byli či stále jsou aktivní v oddíle, středisku nebo na kurzu.

Jako výzkumný vzorek pro kvalitativní rozhovory byli vybráni ti, kteří si syndromem vyhoření právě procházejí nebo v minulosti prošli a zároveň během dotazníku projevíli zájem se rozhovoru zúčastnit.

Podrobnější údaje o výzkumném vzorku (množství respondentů, věk, pohlaví a další informace) jsou uvedeny v kapitole 4.5. Metody šetření

## 4.5 Metody šetření

### 4.5.1 Dotazník a jeho distribuce

K zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek byl využit strukturovaný dotazník. Samotný dotazník obsahoval dvě části – informace o respondentovi a jeho vztah k organizaci a pak výše zmíněný dotazník syndromu vyhoření.

V první části byly položeny otázky týkající se pohlaví, věku, dokončeného vzdělání, dokončeného skautského vzdělání, funkcí v Junáku, dobu působení v organizaci, povědomí o syndromu vyhoření, motivace pro činnost a další.

Druhá část se týkala přímo syndromu vyhoření. V průběhu let vznikalo mnoho typů dotazníků na toto téma – viz kapitola č. 1.4. K účelu této práce v rámci kvantitativního šetření v této práci je využit zahraniční dotazník – anglická verze dotazníku je k dispozici na stažení na webu <https://www.mindtools.com>, v originále „Burnout Self-Test“. Pro potřeby práce byl upraven a převeden na dobrovolnickou činnost. Vyhodnocení dotazníku je přebráno z výše uvedeného zdroje a je jeho součástí. Každou otázku respondent ohodnotí body od 1 do 5 tak, že 1 znamená vůbec, 2 skoro vůbec, 3 občas, 4 často, 5 velmi často. Hodnotí se přímo součet všech odpovědí na 15 otázek, který dosahuje škály mezi 15 až 75 body, přičemž od 50 ti získaných bodů je respondent ovlivněn velkým rizikem syndromu vyhoření.

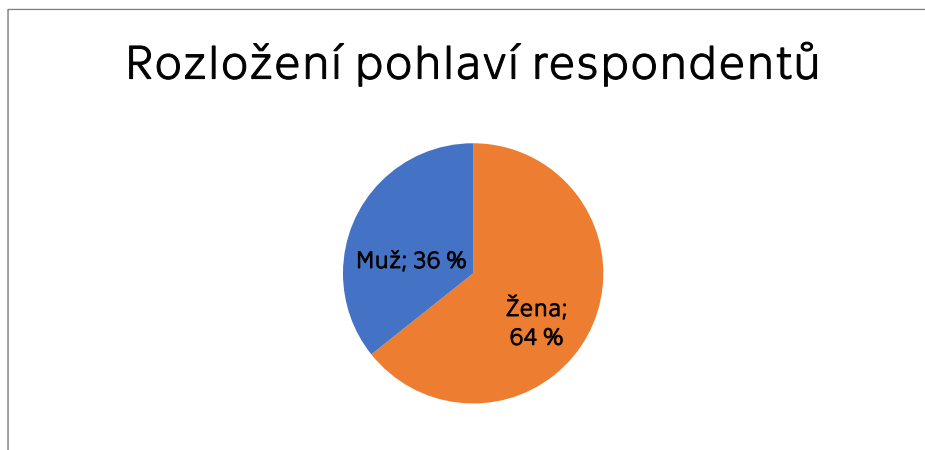
V rámci této práce byly stanoveny čtyři výzkumné otázky. K jednotlivým otázkám patří tyto dotazníkové položky:

- Jsou dobrovolní pracovníci pracující v této organizaci v ohrožení syndromem vyhoření?
  - K této výzkumné otázce patří druhá polovina dotazníku, která obsahuje dotazník syndromu vyhoření a ten je následně vyhodnocen (body sečteny a určeno riziko vyhoření).
- Jsou v rámci přípravy na výkon funkce seznámeni se syndromem vyhoření a jak mu předcházet?
  - K této výzkumné otázce patří otázka ve znění „Setkal ses v rámci kvalifikačního kurzu v Junáku s pojmem "syndrom vyhoření", "psychohygiena" či podobnými?“ a rozbor kompetenčního modelu vzdělávání Junáka – viz kapitola 3. 4.
- Je nějaký vztah mezi vznikem syndromu vyhoření a věkem, délkou členství v Junáku či dosaženým skautským vzděláním?
  - Tato výzkumná otázka souvisí s otázkami hned na začátku dotazníku a součtem bodů z druhé poloviny dotazníku a následným statistickým vyhodnocením hypotéz – viz kapitola 5.1.
- Jaká je motivace členů pro práci v Junáku?
  - K zjištění této výzkumné otázky posloužila otázka v dotazníku ve znění „Co tě motivuje pro práci v Junáku?“ a její vyhodnocení.

Přesné znění dotazníku – viz *Příloha č. 1: Použitý dotazník při kvantitativním výzkumu*. Dotazník měl formu Google formuláře a byl distribuován mezi skautskými kamarády a známými pomocí emailu a skupiny na sociální síti Facebook. Celkem se sešlo 367 odpovědí, distribuce a vyplňování probíhalo mezi dny 24. 2. – 23. 3. 2018.

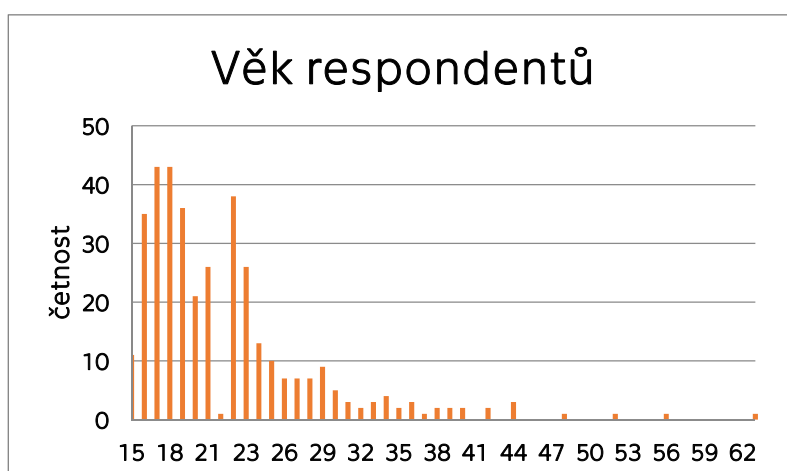
#### 4.5.2 Údaje o respondentech dotazníků

Z 367 respondentů je 236 žen (64,3%) a 131 mužů (35,7%) – viz *Graf č. 1: Rozložení pohlaví respondentů*.



*Graf 1: Rozložení pohlaví respondentů*

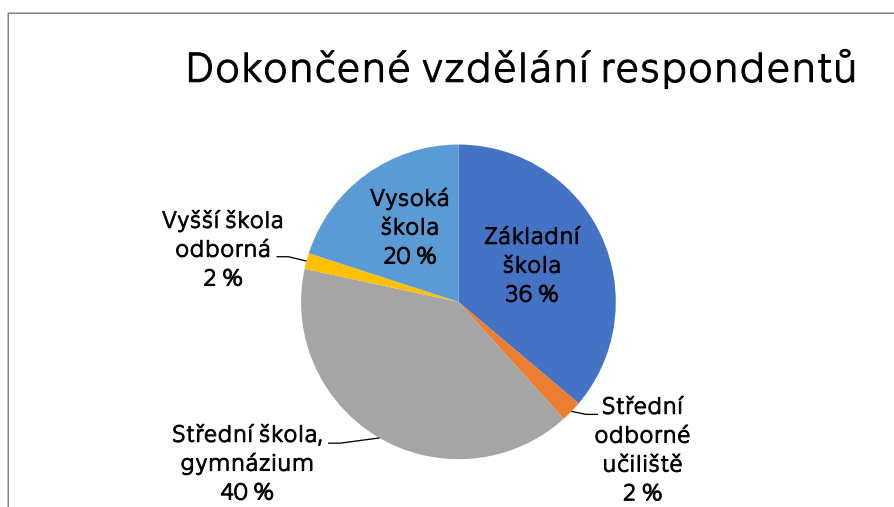
Věkové rozložení respondentů je různorodé, což byl i cíl práce, pohybuje se mezi 15 – 62 lety – viz *Graf č. 2: Věk respondentů*. Průměrný věk respondenta je 22 let, medián (hodnota, jež dělí řadu vzestupně seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny) je 20.



*Graf 2: Věk respondentů*



Dokončené vzdělání respondentů je ve 40 % případech středoškolské, v 36 % základní a v 20 % vysokoškolské – viz *Graf č. 3: Dokončené vzdělání respondentů*. Tato statistika úzce souvisí s věkem, proto na ni nebyl brán ohled vzhledem k závislosti se syndromem vyhoření.



*Graf 3: Dokončené vzdělání respondentů*

Z dotázaných respondentů je 70 % studujících a 20 % pracujících. Velká část z nich se věnuje mimo studium dalším činnostem: práce při studiu (40 %), sport (24 %), práce v jiné neziskové dobrovolnické organizaci (12 %).

Délka členství v Junáku u respondentů je různá – od 1 roku do 49 let, průměrně 13 let.

### 4.5.3 Polostrukturované rozhovory

Druhou metodou empirického výzkumu byly polostrukturované kvalitativní rozhovory, vedené se třemi respondenty. Jedná se o doplňkovou metodu k hlavnímu výzkumu, která má prohloubit pohled na tuto problematiku.

Otázky se týkaly těchto oblastí:

- Kdy a jakým způsobem si uvědomili, že začínají vyhořívát?
- Jaké řešení volili, co jim v té době pomohlo dostat se z toho ven a jak dlouho to trvalo?
- Co by nyní dělali jinak a co by doporučili jiným vedoucím jako prevenci?

Pro potřeby rozhovoru byli osloveni konkrétně tyto lidi:

- Jana – 21 let, studentka, členkou Junáku 11 let, aktuálně vůdkyně střediska, dříve rádkyně družiny, skautská kvalifikace: vůdcovská zkouška.
- Martin – 17 let, student, členem Junáka 8 let, aktuálně rádce družiny, skautská kvalifikace: rádcovský kurz.
- Petra – 28 let, pracující, členkou Junáku 22 let, aktuálně vůdkyně střediska a lektor na vzdělávacích kurzech, dříve vůdkyně oddílu, skautská kvalifikace: instruktorská zkouška.

# 5 Výsledky šetření

## 5.1 Vyhodnocení kvantitativního šetření

Pro samotné vyhodnocení bylo u výsledků dotazníku určeno, zda respondent je ohrožen syndromem vyhoření. Každou otázku z druhé části dotazníku respondent ohodnotil body od 1 do 5 tak, že 1 znamená vůbec, 2 skoro vůbec, 3 občas, 4 často, 5 velmi často. Hodnotí se přímo součet všech odpovědí na 15 otázek, který dosahuje škály mezi 15 až 75 body, přičemž od 51 získaných bodů je respondent ovlivněn velkým rizikem syndromu vyhoření. Toto byla mezní hodnota, respondent s body vyššími než 50, byl zařazen do kategorie ohrožených.

K vyhodnocení hypotéz byl aplikován statistický test Chí – kvadrát – test nezávislosti pro kontingenční tabulku na hladině významnosti  $\alpha=5\%$ . Jedná se o nejčastější test pro hodnocení dotazníku, kdy rozhodujeme, zda je souvislost mezi dvěma měřenými/testovanými jevy. Podrobný statistický výpočet a podmínky jeho využití jsou uvedeny v mnohé literatuře, např. Chráska, 2007, s. 77. Základní podmínka je taková, že lze aplikovat pouze pro vzorek s více než 40 ti odpověďmi, což je v mém případě splněno.

Pro statistické výpočty byla využita internetová aplikace Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce (<http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/step1.php>).

### 5.1.1 1. Hypotéza: o nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví

Byla stanovena tato nulová a alternativní hypotéza:

- $H_0$ : Syndrom vyhoření a pohlaví jsou nezávislé veličiny.
- $H_{alt}$ : Syndrom vyhoření a pohlaví jsou závislé veličiny.

Vstupní parametry do testu (kontingenční tabulka 2x2):

- Znak 1: Existuje/neexistuje syndrom vyhoření
- Znak 2: Pohlaví – muži/ženy
- Skutečné četnosti v kontingenční tabulce:

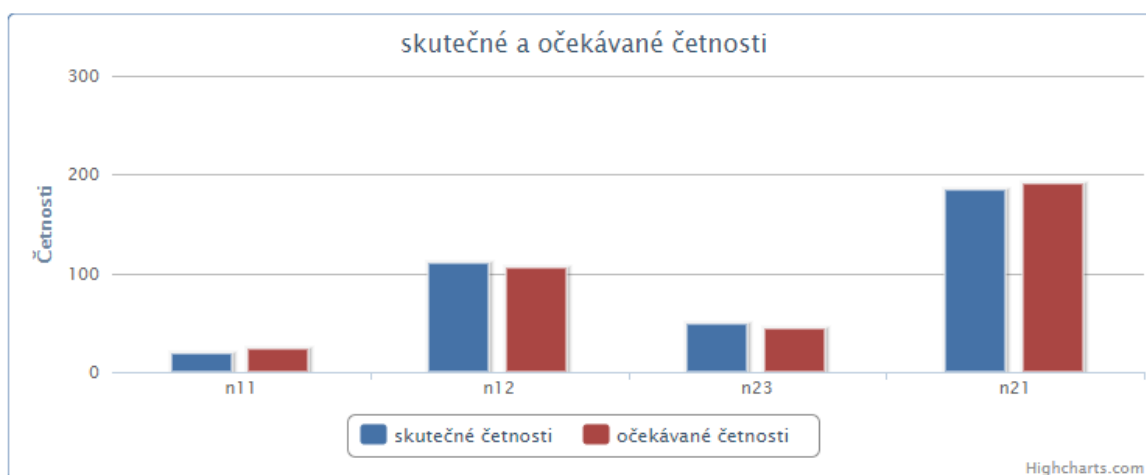
|          | Existuje syndrom vyhoření | Neexistuje syndrom vyhoření | $\Sigma$ |
|----------|---------------------------|-----------------------------|----------|
| Muži     | 19                        | 112                         | 131      |
| Ženy     | 50                        | 186                         | 236      |
| $\Sigma$ | 69                        | 298                         | 367      |

Tabulka 1: Skutečné četnosti - hypotéza 1 O nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví

- Očekávané četnosti:

|          | Existuje syndrom vyhoření | Neexistuje syndrom vyhoření | $\Sigma$ |
|----------|---------------------------|-----------------------------|----------|
| Muži     | 24,63                     | 106,37                      | 131      |
| Ženy     | 44,37                     | 191,63                      | 236      |
| $\Sigma$ | 69                        | 298                         | 367      |

Tabulka 2: Očekávané četnosti - hypotéza 1 O nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví



Graf 4: Skutečné a očekávané četnosti – hypotéza o nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví

Výsledky:

- Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n_{ij}} = 2,465$
- Kritická hodnota:  $X_{(1-\alpha);df} = 3,841$
- Zhodnocení:  $G < X$ , nezamítám nulovou hypotézu ( $H_0$ )

Rozhodnutí: Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu ( $H_0$ ) o nezávislosti jednotlivých znaků (pohlaví a existence syndromu vyhoření) nezamítáme.

## 5.1.2 2. Hypotéza: o nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku

Byla stanovena tato nulová a alternativní hypotéza:

- $H_0$ : Syndrom vyhoření a délka členství v Junáku jsou nezávislé veličiny.
- $H_{alt}$ : Syndrom vyhoření a délka členství v Junáku jsou závislé veličiny.

Vstupní parametry do testu (kontingenční tabulka 2x2):

- Znak 1: Existuje/neexistuje syndrom vyhoření
- Znak 2: Délka členství – 1-12let/více než 13 let
- Skutečné četnosti v kontingenční tabulce:

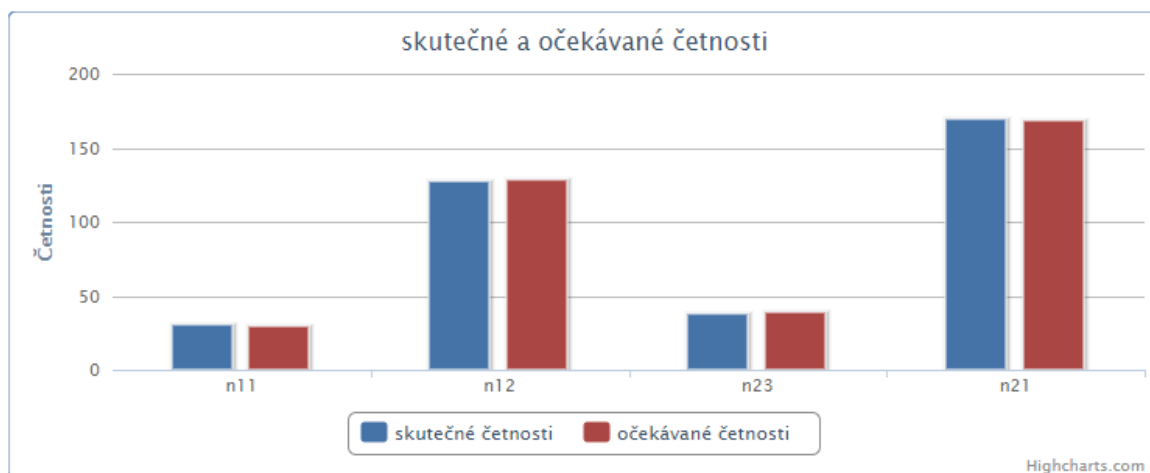
|                          | Existuje syndrom vyhoření | Neexistuje syndrom vyhoření | Σ   |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----|
| Členství 1-12 let.       | 31                        | 128                         | 159 |
| Členství více než 13 let | 38                        | 170                         | 208 |
| Σ                        | 69                        | 298                         | 367 |

Tabulka 3: Skutečné četnosti - hypotéza 2 O nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku

- Očekávané četnosti:

|                          | Existuje syndrom vyhoření | Neexistuje syndrom vyhoření | Σ   |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----|
| Členství 1-12 let.       | 29,89                     | 129,11                      | 159 |
| Členství více než 13 let | 39,11                     | 168,89                      | 208 |
| Σ                        | 69                        | 298                         | 367 |

Tabulka 4: Očekávané četnosti - hypotéza 2 O nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku



Graf 5: Skutečné a očekávané četnosti – hypotéza o nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku

Výsledky:

- Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} = 0,09$
- Kritická hodnota:  $X_{(1-\alpha);df} = 3,841$
- Zhodnocení:  $G < X$ , nezamítám nulovou hypotézu ( $H_0$ ).

Rozhodnutí: Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu ( $H_0$ ) o nezávislosti jednotlivých znaků (délka členství v Junáku a existence syndromu vyhoření) nezamítáme.

### 5.1.3 3. Hypotéza: o nezávislosti syndromu vyhoření a dosaženým skautským vzděláním

Byla stanovena tato nulová a alternativní hypotéza:

- $H_0$ : Syndrom vyhoření a skautské vzdělání jsou nezávislé veličiny.
- $H_{alt}$ : Syndrom vyhoření a skautské vzdělání jsou závislé veličiny.

Vstupní parametry do testu (kontingenční tabulka 2x2):

- Znak 1: Existuje/neexistuje syndrom vyhoření
- Znak 2: Získané vzdělání – čekatelské zkoušky a méně/ vůdcovské zkoušky a více
- Skutečné četnosti v kontingenční tabulce:

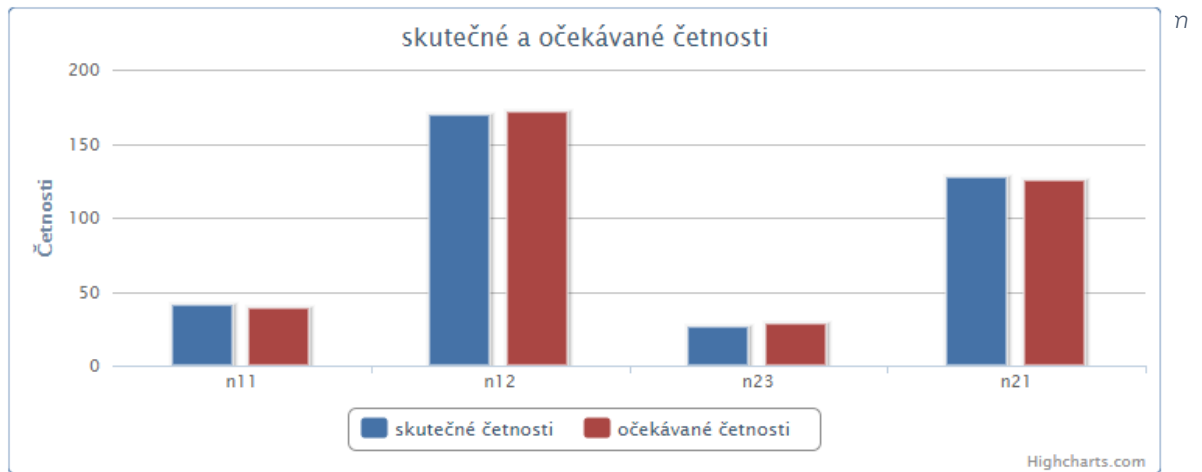
|                                      | Existuje syndrom vyhoření | Neexistuje syndrom vyhoření | $\Sigma$ |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------|
| Vzdělání – čekatelské zkoušky a méně | 42                        | 170                         | 212      |
| Vzdělání – vůdcovské zkoušky a více  | 27                        | 128                         | 155      |
| $\Sigma$                             | 69                        | 298                         | 367      |

Tabulka 5: Skutečné četnosti - hypotéza 3 O nezávislosti syndromu vyhoření a dosaženým skautským vzděláním

- Očekávané četnosti:

|                                      | Existuje syndrom vyhoření | Neexistuje syndrom vyhoření | $\Sigma$ |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------|
| Vzdělání – čekatelské zkoušky a méně | 39,86                     | 172,14                      | 212      |
| Vzdělání – vůdcovské zkoušky a více  | 29,14                     | 125,86                      | 155      |
| $\Sigma$                             | 69                        | 298                         | 367      |

Tabulka 6: Očekávané četnosti - hypotéza 3 O nezávislosti syndromu vyhoření a dosaženým skautským vzděláním



Výsledky:

- Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} = 0,335$
- Kritická hodnota:  $X_{(1-\alpha);df} = 3,841$
- Zhodnocení:  $G < X$ , nezamítám nulovou hypotézu ( $H_0$ ).

Rozhodnutí: Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu ( $H_0$ ) o nezávislosti jednotlivých znaků (dosažené skautské vzdělání a existence syndromu vyhoření) nezamítáme.

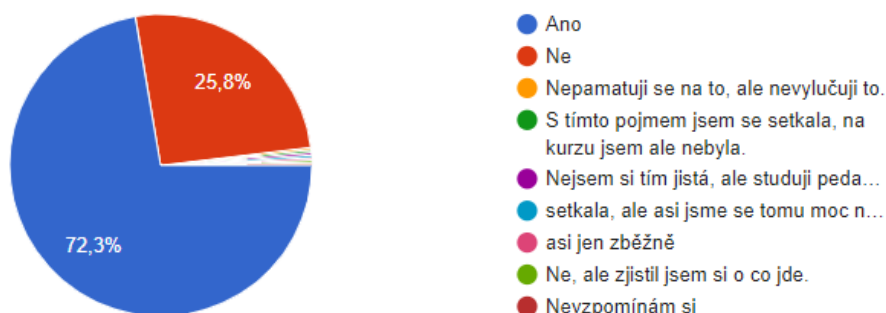
## 5.1.4 Další výsledky z hodnocení dotazníků

Dotazníky byly distribuovány pomocí Google formulářů, které zároveň umí částečně dotazníky vyhodnotit – pomocí grafů pro jednotlivé otázky. Některé z nich jsou zde prezentovány jako součást výsledků této práce.

### Setkal ses v rámci kvalifikačního kurzu v Junáku s pojmem "syndrom vyhoření", "psychohygienu" či podobnými?



368 odpovědí



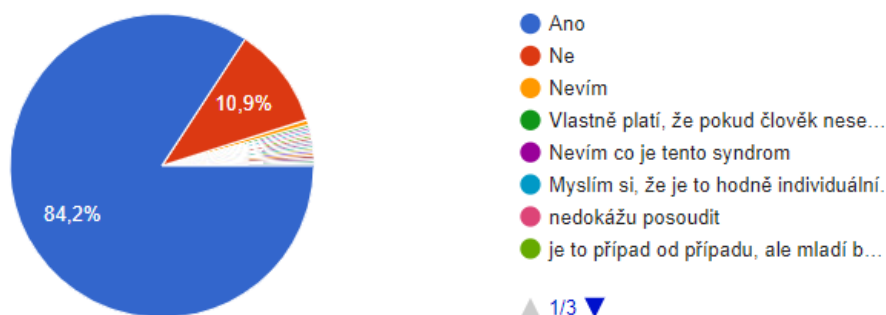
Graf 7: Setkání respondentů s pojmem Syndrom vyhoření v rámci skautského vzdělávání

Výsledky grafu č. 7 ukazují, že více než 70 % respondentů se v rámci vzdělávání v Junáku setkala s pojmem Syndrom vyhoření. Což je vcelku příznivý výsledek. Velká většina (cca 85 %) z těch, kteří na tuto otázku odpověděli NE, nemají žádnou skautskou kvalifikaci, či pouze rádcovský nebo čekatelský kurz. Je jen minimum lidí, kteří mají vůdcovskou zkoušku a vyšší kvalifikaci a nesetkali se s tímto pojmem.

### Myslíš si, že členové Junáka a obecně mladí, co dělají dobrovolníky v neziskových organizacích, mohou být ohroženi syndromem vyhoření víc než jejich vrstevníci?



368 odpovědí



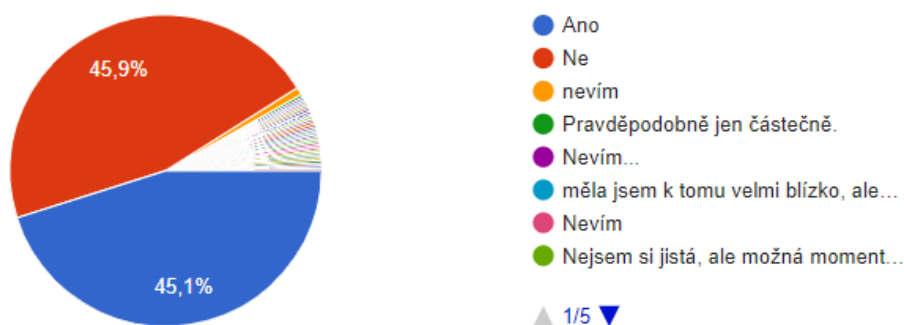
Graf 8: Ohroženost členů Junáka syndromem vyhoření

Z grafu č. 8 vyplývá, že více než 80 % respondentů si myslí, že členové Junáka jsou ohroženi syndromem vyhoření. Samotné číslo je vysoké, a ačkoli se jedná jen o jejich odhad (a mnohdy netuší, co je syndrom vyhoření a jaké má příznaky), samo o sobě vypovídá o tom, že riziko zde je a nelze podcenit.

Další otázka v dotazníku se týkala motivace respondentů pro práci v Junáku. Nejčastěji se tam vyskytuje oblast práce s dětmi - jejich radost, možnost ovlivnit jejich výchovu, nadšení, dobíjení dětským smíchem. Dále se v odpovědích často objevuje oblast vnitřní motivace - pocit toho, že to má smysl, že chtějí dělat svět lepším, seberealizace, vlastní posun. Třetí výraznou kategorií jsou společné akce, parta přátel, sounáležitost, zážitky, dobrodružství. Mimo tyto pozitivní motivace zde můžeme najít i opačné důvody skautské činnosti – setrvačnost (dělají to ze zvyku), povinnost (není kdo jiný by to dělal) či pocit dluhu (splatit Junáku to, co jsem získal). Bohudík se vyskytují jen řádově v několika případech a reálně se vyskytuje právě u těch lidí, kteří si syndromem vyhoření procházejí.

### Myslíš si, že sis někdy v minulosti prošel syndromem vyhoření?

368 odpovědí



Graf 9: Respondenti a jejich osobní zkušenost se syndromem vyhoření

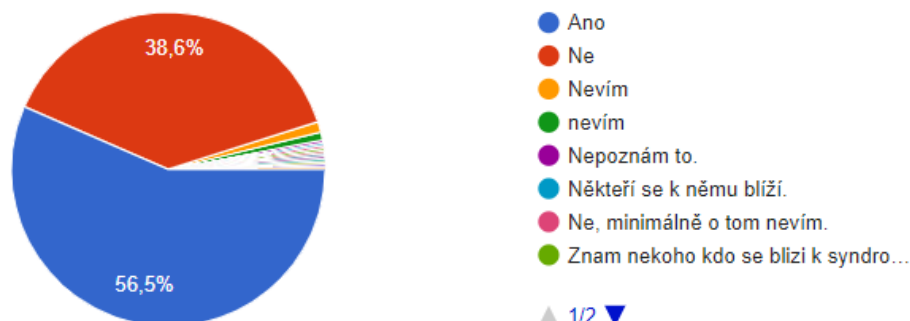
Graf č. 9 ukazuje, zda si respondenti myslí, že si prošli syndromem vyhoření. Samotný výsledek ukazuje, že 45 % si myslí, že prošlo a 45 % že neprošlo. 12 % z těch, kteří odpověděli na tuto otázku NE, v tuto chvíli podle počtu bodů v dotazníku právě syndromem procházejí (měli v součtu více než 50 bodů). I to je zajímavý výsledek - mnoho z nich si ani neuvědomuje, že vyhoření je blízko.

Graf č. 10 ukazuje, zda se respondenti setkali v okolí se syndromem vyhoření. Více než 55 % uvedlo odpověď ANO, že znají někoho ve skautském prostředí, kdo si vyhořením prochází nebo prošel. Mnoho z respondentů nedokáže určit příznaky syndromu, proto tyto odpovědi mohou být zkreslené. Přesto nám výsledek ukazuje, že mnoho vedoucích má okolo někoho, o kom si myslí, že si vyhořením prošel.



## Znáš ve svém okolí (oddíl, středisko, kurz) někoho, kdo si prošel nebo prochází syndromem vyhoření?

368 odpovědí



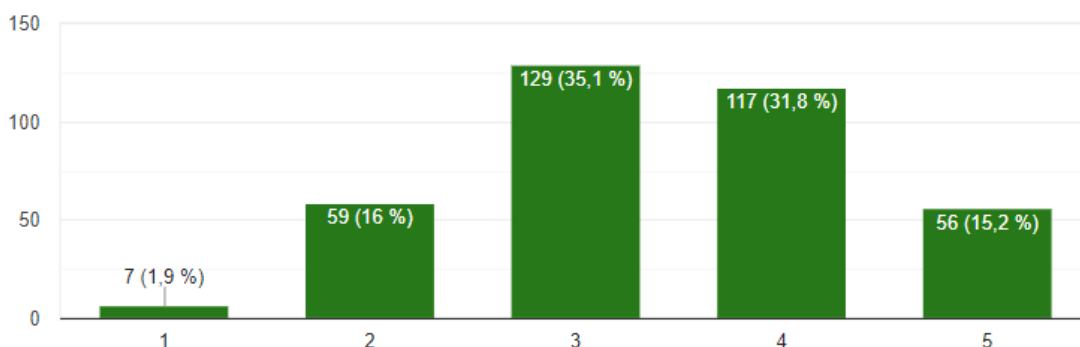
Graf 10: Respondenti a jejich zkušenost v okolí se syndromem vyhoření

Druhá část dotazníku se týkala přímo syndromu vyhoření. Každou otázku respondent ohodnotil body od 1 do 5 tak, že 1 znamená vůbec, 2 skoro vůbec, 3 občas, 4 často, 5 velmi často. Hodnotí se přímo součet všech odpovědí na 15 otázek, který dosahuje skály mezi 15 až 75 body, přičemž od 51 získaných bodů je člověk ovlivněn velkým rizikem syndromu vyhoření. Přesné znění dotazníku a jeho vyhodnocení – viz Příloha č. 1: Použitý dotazník při kvantitativním výzkumu.

Zajímavé je rozložení bodů u jednotlivých otázek, kdy můžeme často pozorovat velké rozdíly v odpovědích mezi různými respondenty.

### 1. Cítíš se často fyzicky či psychicky vyčerpaný/á?

368 odpovědí



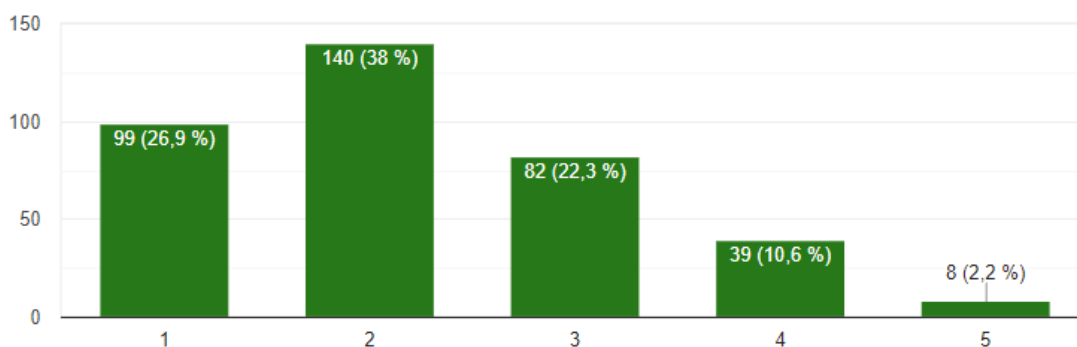
Graf 11: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 1

Graf č. 11 ukazuje četnosti odpovědí na otázku, zda se respondenti cítí fyzicky či psychicky vyčerpaní. To je totiž jeden z příznaků syndromu vyhoření. Nejčastější odpověď je 3 – občas nebo 4 – často. Průměrná hodnota je 3,4. Což znamená, že velká část respondentů se cítí občas unavena.

## 2. Máš sklony hovořit negativně o práci v Junáku?



368 odpovědí



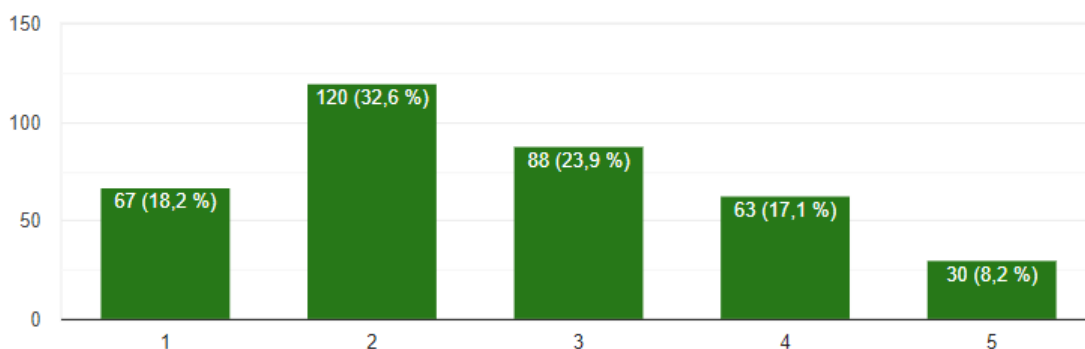
Graf 12: Otázka V testu syndromu vyhoření č. 2

Graf č. 12 značí bodovou četnost na otázku, zda negativně mluví o dobrovolnické práci pro Junák. Jak je vidět z grafu, respondenti o ní mluví spíše pozitivně, převládá známka 2 nebo 1, průměrná hodnota je 2,2.

## 3. Propadáš často bez zjevných příčin pocitu zoufalství a smutku?



368 odpovědí

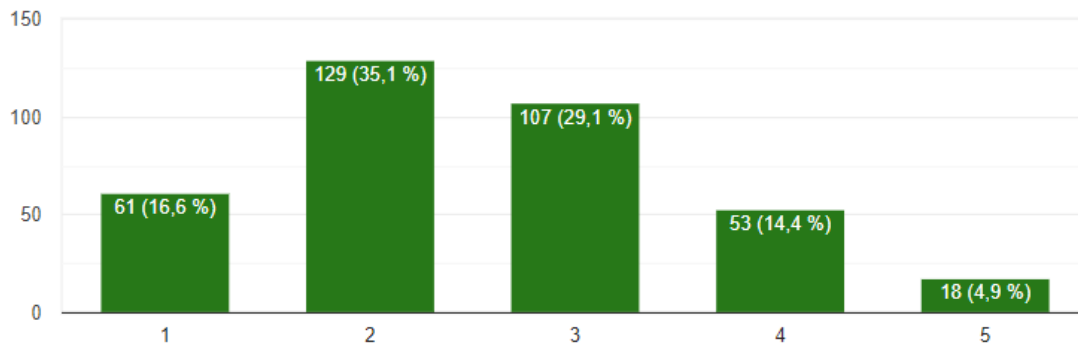


Graf 13: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 3

Z grafu č. 13 můžeme pozorovat bodové odpovědi na 3. Otázku testu syndromu vyhoření, zda respondenti propadají pocitu zoufalství a smutku. Nejčastější odpověď je zde 2 – skoro vůbec, ale celkem hodně se tu objevují i odpovědi 3 – občas a 4 – často. Průměrná odpověď je 2,7.

#### 4. Vytočíš se kvůli maličkostem? Jsi podrážděný/á třeba při komunikaci s ostatními vedoucími?

368 odpovědí

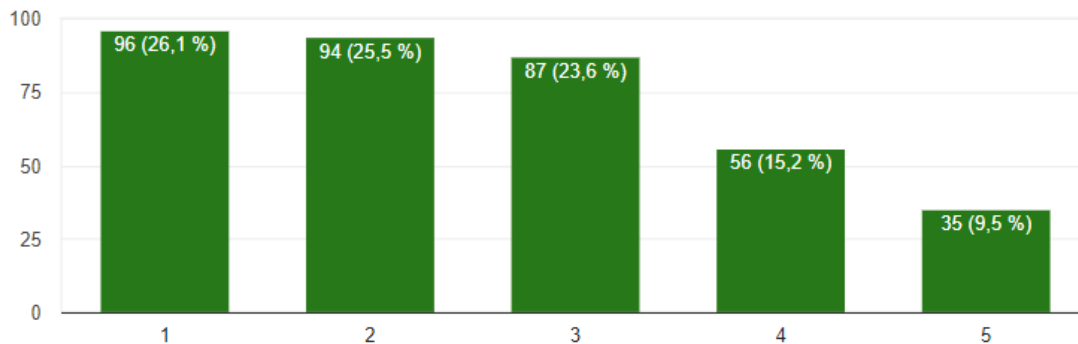


Graf 14: Otázka V testu syndromu vyhoření č. 4

Graf č. 14 ukazuje odpovědi na otázku, zda jsou respondenti podráždění a vytočí se často i kvůli maličkosti. Dominuje tu odpověď 2 – skoro vůbec nebo 3 – občas. Průměrná hodnota je 2,6.

#### 5. Cítíš se v oddíle/středisku nedocenený/á?

368 odpovědí

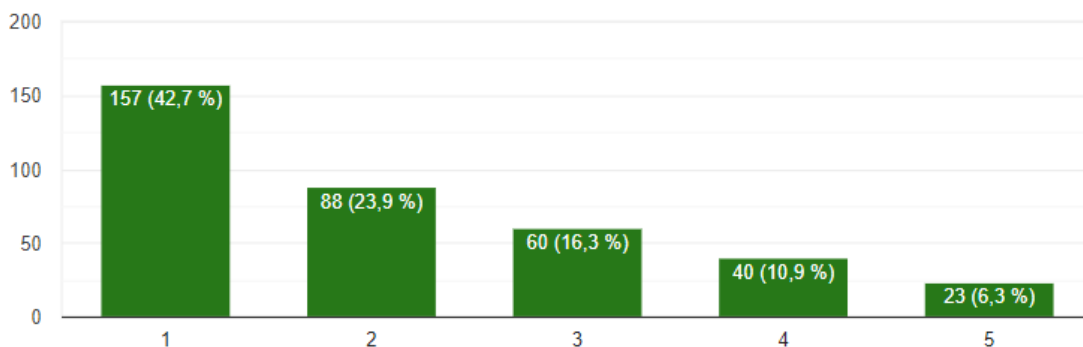


Graf 15: Otázka V testu syndromu vyhoření č. 5

Na dalším grafu, č. 15, si můžeme všimnou bodového rozložení na otázku, zda si připadají respondenti v oddíle/středisku nedocenení. Podobné bodové rozložení zde je u třech odpovědí: 1 – vůbec, 2 – skoro vůbec a 3 – občas. Průměrná hodnota je 2,6. Znamená to, že mnoho z nich si připadá docenených, avšak celých 25 % respondentů odpovědělo 4 – často nebo 5 – velmi často.

## 6. Máš pocit, že neexistuje nikdo, s kým by se dalo o tvém stavu mluvit?

368 odpovědí



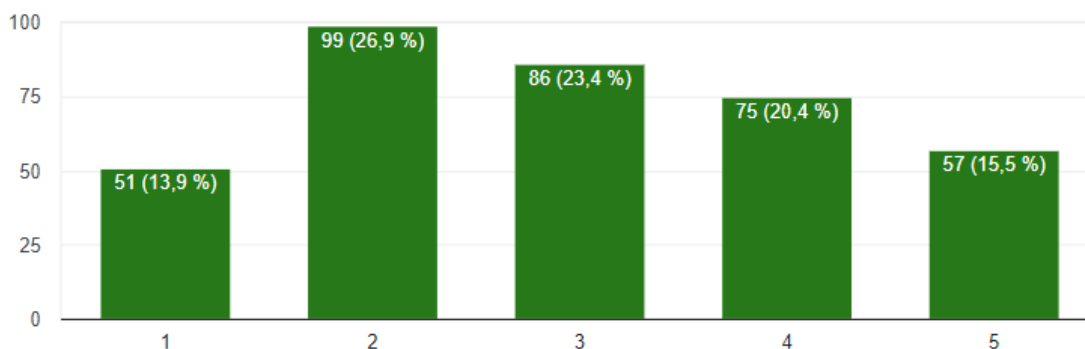
Graf 16: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 6

Graf č. 16 popisuje bodové rozložení na otázku ohledně toho, zda neexistuje v jejich okolí osoba, se kterou mohou o svých problémech mluvit. Průměrná odpověď je 2,1. 42 % respondentů odpovědělo 1- vůbec. Znamená to, že mnoho z nich má někoho, s kým o svém stavu může mluvit.

## 7. Myslíš si, že jsi méně výkonný než bys měl/a být?



368 odpovědí



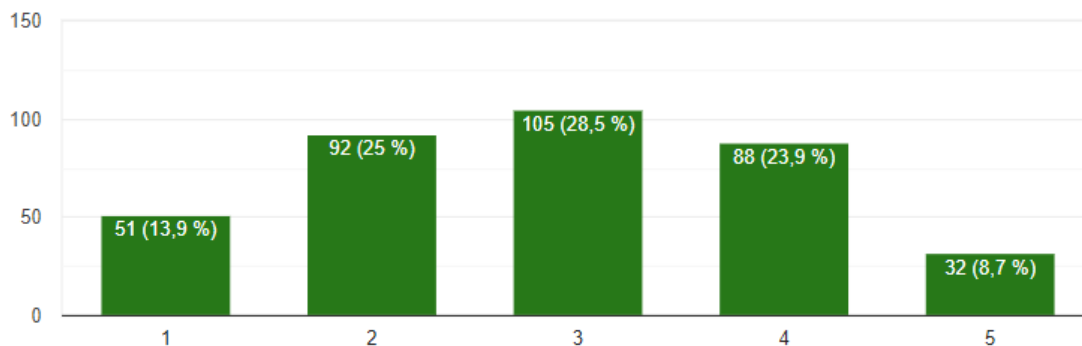
Graf 17: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 7

Graf č. 17 symbolizuje odpovědi na otázku, zda si respondenti připadají méně výkonní, než by měli být. Zde je nejčastější odpověď 2 – skoro vůbec, průměrná hodnota je 3,0, což je celkem vysoké číslo.

## 8. Cítíš, že odezva ostatních není úměrná úsilí, které do své práce vkládáš?



368 odpovědí



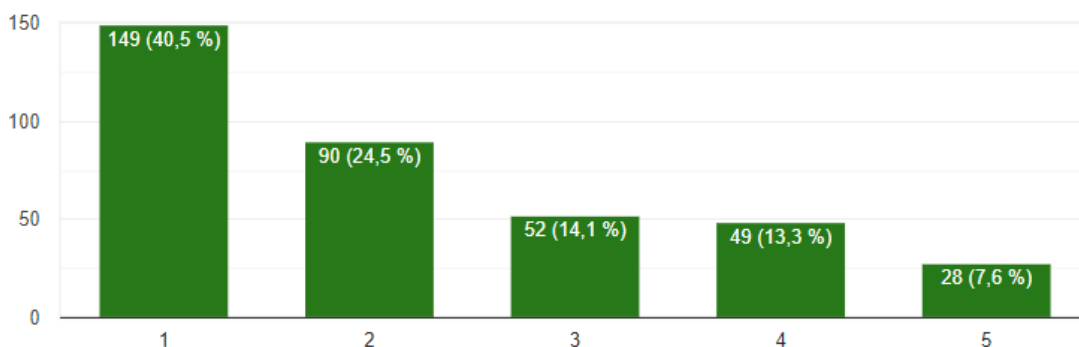
Graf 18: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 8

Graf č. 18 ukazuje bodové rozložení odpovědí na otázku, zda jim připadá, že odezva ostatních není úměrná úsilí, které do práce vkládají. Průměrná odpověď je 2,9, nejčastěji 3 – občas. Znamená to, že v některých případech odezva není úměrná úsilí, že okolí neposkytuje dostatečnou odezvu.

## 9. Máš ve svém životě méně radosti než dříve?



368 odpovědí

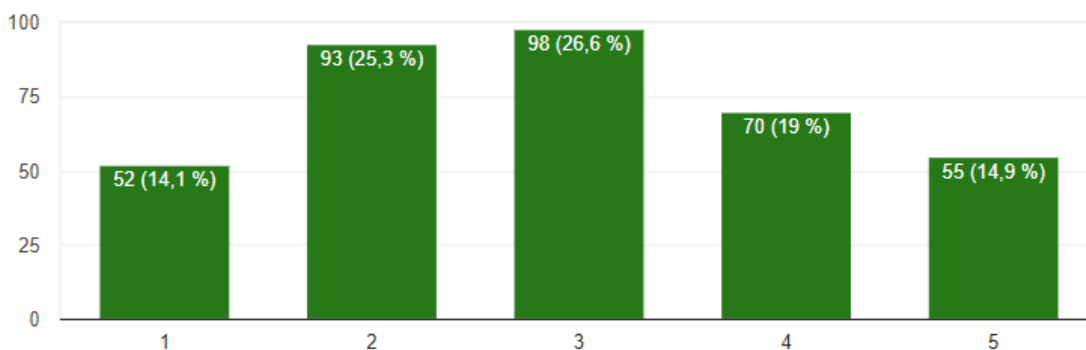


Graf 19: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 9

Graf č. 19 znázorňuje bodové rozložení odpovědí na otázku, zda mají respondenti v životě méně radosti než dříve. Nejčastější odpověď je 1 – vůbec, průměrná hodnota je 2,2 což je zpráva pozitivní. Mnoho z nich i přes náročnost svých povinností jsou stále radostní.

## 10. Přivádějí tě některé věci ve vašem oddíle/středisku skoro k šílenství?

368 odpovědí

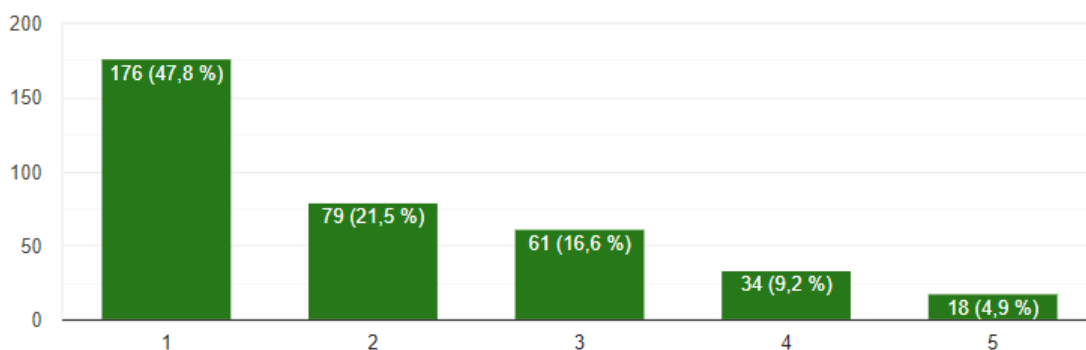


Graf 20: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 10

Graf č. 20 popisuje zda respondenty v jejich skautském prostředí přivádí něco skoro až k šílenství, průměrná hodnota je 3,0 a ačkoli je nejčastější odpověď 3 – občas, je zde i silné zastoupení všech ostatních hodnot.

## 11. Zlobí tě, když ostatní říkají, že poslední dobou nevypadáš moc dobře?

368 odpovědí

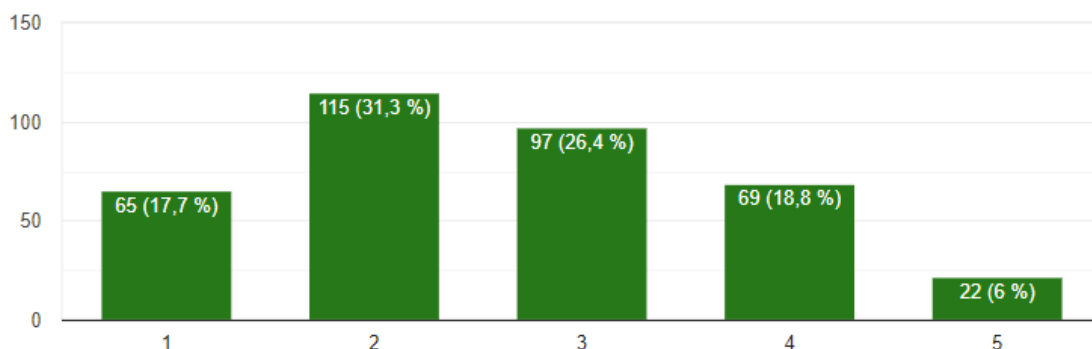


Graf 21: Otázka V testu syndromu vyhoření č. 11

Graf č. 21 ukazuje, jestli okolí respondenta nějak reaguje na to, že poslední dobou nevypadá moc dobře. Nejčastější odpověď je zde 1 – vůbec nikdy, průměrná hodnota je 2,0, což vypovídá o tom, že tento jev často nenastává.

## 12. Cítíš se v Junáku pod tlakem?

368 odpovědí



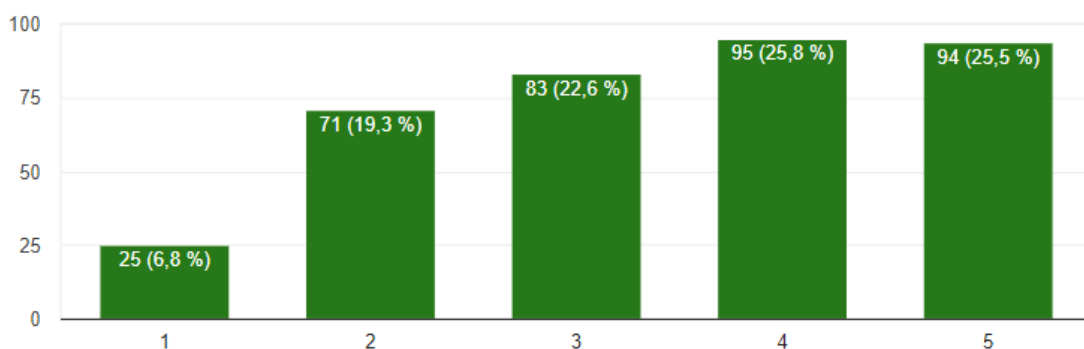
Graf 22: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 12

Graf č. 22 popisuje, zda se respondent cítí v Junáku pod tlakem. Nejčastější odpověď je 2 – skoro nikdy, průměrná je 2,6. To znamená, že někteří se pod tlakem cítí. Z odpovědí nelze vyčíst, zda je to tlak na jejich výkony či jiný tlak.

## 13. Míváš pocit, že nemáš dostatek času na celou řadu věcí, které bys chtěl/a dělat a na odpočinek?



368 odpovědí



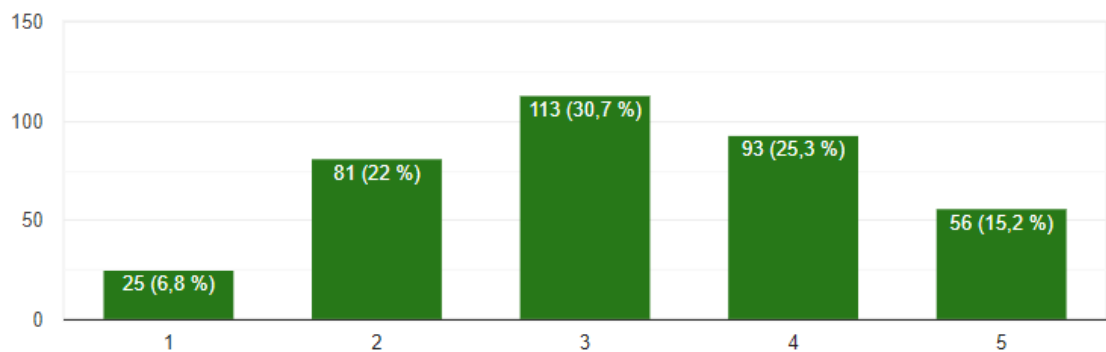
Graf 23: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 13

Graf č. 23 ukazuje, jak si respondenti připadají unavení a s pocitem, že nemají dostatek času na věci, co by chtěli dělat. Zde je bodové rozložení velmi zajímavé, skoro stejná četnost odpovědí je u otázek 4 – často a 5 – velmi často. Průměrná hodnota je 3,4. Výsledek může znamenat, že mnoho z nich má díky své dobrovolnické práci nedostatek času na jiné věci. Lze to ale interpretovat i tak, že mají obecně jiné představy o trávení volného času, jsou cílevědomější a chtějí toho hodně stihnout.

## 14. Stává se ti, že jsi zavalen prací a nemáš prakticky šanci vše zvládnout?



368 odpovědí

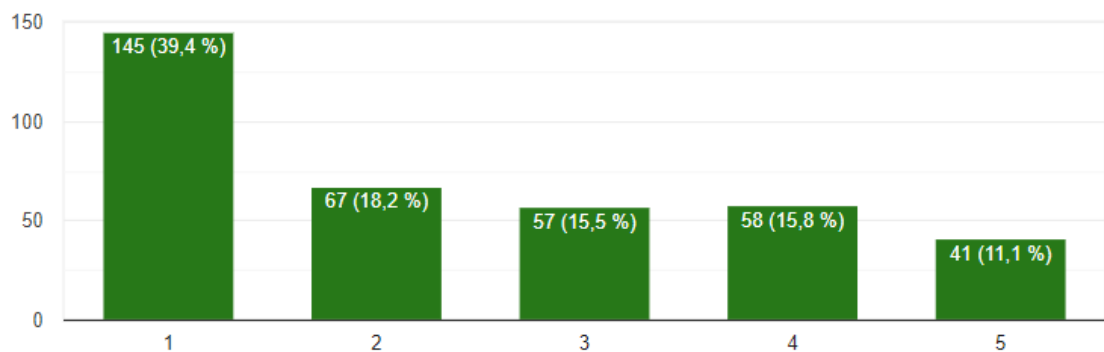


Graf 24: Otázka V testu syndromu vyhoření č. 14

Graf č. 24 znázorňuje bodové rozložení na otázku, zda si respondenti připadají zavaleni prací a mají pocit, že to nemohou zvládnout. Nejčastější odpověď je 3 – občas, průměrná hodnota 3,2, což je vcelku vysoké číslo. Souvisí to i s předchozí otázkou týkající se nedostatku času. Z odpovědí nelze zjistit, zda se jedná o zavalení skautskou prací nebo jinou (škola, doma, jiné zájmy apod.)

## 15. Uvažuješ někdy o tom, že bys rád se vším v Junáku skončil a nevíš jak na to?

368 odpovědí



Graf 25: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 15

Poslední graf týkající se odpovědí na dotazník syndromu vyhoření, graf č. 25, ukazuje bodové rozložení odpovědí na otázku týkající se ukončení dobrovolnické činnosti pro Junáka. Zde převládá odpověď 1 – vůbec nikdy, průměrná hodnota je 2,4. I přes to, že nejčastější známka je pozitivní, vyskytuje se tu i dost odpovědí s hodnotou 4 či 5.

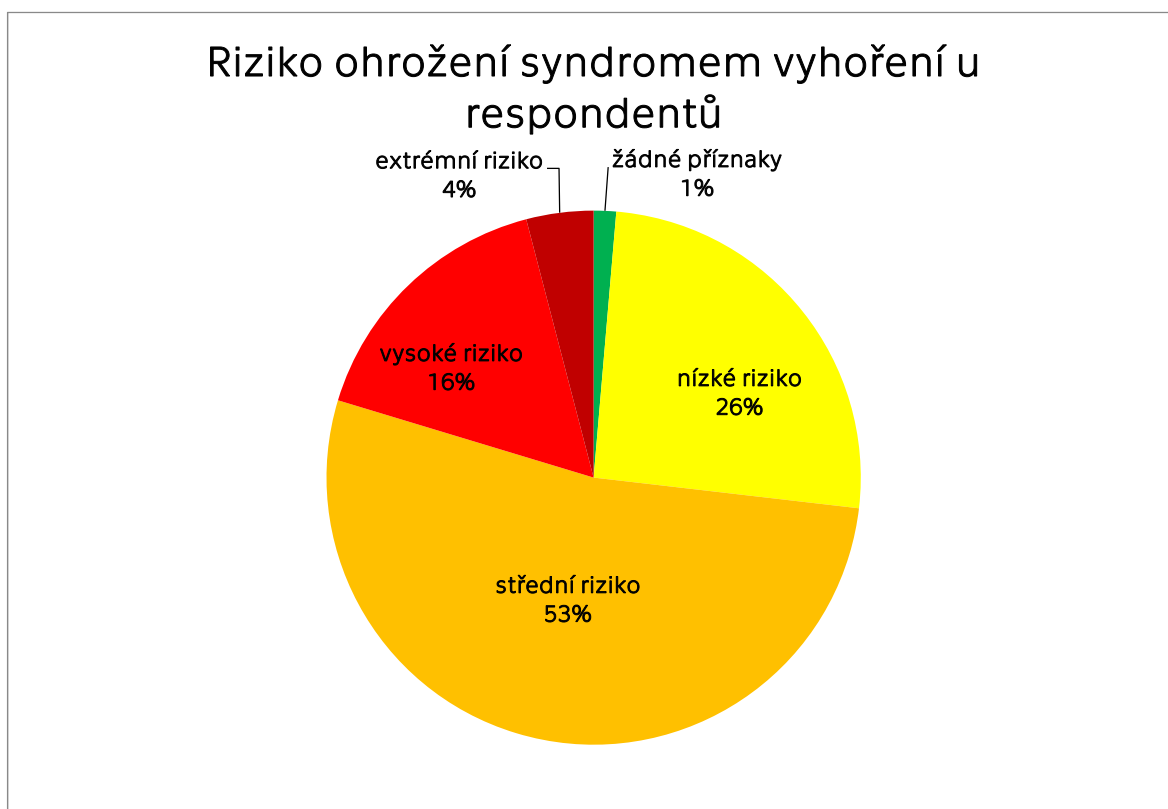


### 5.1.5 Shrnutí výsledků dotazníku

Z výše uvedených grafů je vidět několik zajímavých faktů. Mnoho respondentů nemá čas na odpočinek a jiné věci, které by chtěli dělat a mají pocit, že jsou prací zavaleni a nemají šanci vše zvládnout. Hodně z nich si připadá fyzicky či psychicky unaveni a v oddíle si nepřipadají doceněni.

Na druhou stranu mnoho z nich má kolem sebe někoho, s kým o svých problémech může mluvit, připadají si stále radostně a neplánují v Junáku skončit.

Zajímavým výsledkem je, že z celkového počtu 367 respondentů aktuálně dle dotazníku syndromu vyhoření jím trpí necelých 20 % (měli v dotazníku více než 50 bodů) – viz graf. č. 26: *Riziko ohrožení syndromem vyhoření u respondentů*. Rozčlenění respondentů do pěti skupin dle výše rizika ohrožení proběhlo oficiálního vyhodnocení použitého dotazníku syndromu vyhoření – více viz Příloha č. 1: *Použitý dotazník při kvantitativním výzkumu*



Graf 26: *Riziko ohrožení syndromem vyhoření u respondentů*

Zároveň však respondenti udávají, že znají někoho, kdo v jejich okolí prochází syndromem vyhoření (57 % z nich).

Navzdory předpokladům nelze prokázat závislost vzniku syndromu vyhoření a pohlaví, či délky činovnické funkce nebo skautského vzdělání – více viz výše Vyhodnocení hypotéz.

## 5.2 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Rozhovory byly vedeny s třemi lidmi, kteří mají s vyhořením osobní zkušenost. Pro potřeby této práce byla respondentům pozměněna jména. Jedná se o tyto lidi:

- Jana, 21 let, aktuálně vůdkyně střediska – syndromem vyhoření si prošla rok zpátky,
- Martin, 17 let, rádce družiny – syndromem si právě prochází,
- Petra, 28 let, vůdkyně střediska a činovnice zapojená ve vzdělávání – vyhoření u ní pomalu nastává.

### 5.2.1 Popis situace jednotlivých respondentů

**Jana** je 21 letá vůdkyně střediska a syndromem si prošla asi rok nazpátek, kdy zastávala funkci rádčiny u družiny skautek. Bývala aktivní v koedukovaném oddíle, kde neměla ve vedení nikoho věkově blízkého (ostatní byli mladší či starší o 2-3 roky). S vedením začala, když jí bylo 15 let a podle jejích slov nezapadla příliš do oddílové rady. Vedla svědomitě, bavilo ji to, ale neprojevovala svůj názor mezi ostatními vedoucími a málo se projevovala. Postupně se do vedení dostala parta mladších, kteří dostávali víc a víc zodpovědnosti a Jana byla odsunuta do pozadí. Brzy získala pocit méněcennosti a pocit, že nikdy není vyslyšena a nikdo si jí neváží (ačkoli děti vedla kvalitně a věnovala jim mnoho času). Po jednom táboře přijela psychicky i fyzicky vyčerpaná, tábor trávila sama, bylo jí smutno. Uvědomila si, že vede již šest let bez jakéhokoli „kariévního vzestupu“, bez jakékoli možnosti se dále rozvíjet a učit se něco nového. Chybělo jí ocenění, pocit, že si jí ostatní váží. Jednoho dne to Jana nevydržela, sebrala se a odjela z akce a zařekla se, že se tam už nikdy nevrátí, že nikomu nebude chybět. Po několika týdnech přišla nabídka od vedoucího střediska na schůzku, jemu se svěřila o všech pocitech (jednalo se o osobu neutrální, odtrženou od jejího oddílu). Společně našli v Junáku jinou činnost, které se Jana mohla věnovat. Pauza v oddíle jí pomohla opět najít, co ji na skautingu baví. Zároveň si našla cestu k ostatním vedoucím. Pomohlo jí vlastní uvědomění toho, co dělá dobře a názor vedoucího střediska, že si její práce váží. Nakonec změnila i svoji působnost a začala vést středisko. Její práce tak byla vidět a byla doceněná.

**Martin**, 17letý rádce družiny, si aktuálně prochází syndromem vyhoření. Studuje gymnázium, studium je náročné. Díky časové tísní nezvládá vymýšlet a plánovat skautský program tak, jak by si přál. Místo skautských akcí prokrastinuje a nezvládá si koordinovat svůj čas. Jeho ideály o tom, že bude pro své děti v oddíle skvělý vzor a vysoké nároky na sebe se nepotkávají s tím, kolik energie musí věnovat škole. Snaží se vše dělat co nejlépe a to ho přivádí k tomu, že nemůže zvládat vše, co by chtěl. Aktuálně si uvědomuje, že v oddíle ho drží parta, kamarádi. Zároveň ví, že s tímto záprahem to už dlouho fungovat nebude. Rád by malinko zpomalil a zmenšil své nároky na sebe, jenže neví úplně jak, aby ho ostatní v oddíle nepřestali brát.

**Petra** je 28 vůdkyně střediska a mimo to skautka zapojená v mnoha oblastech. Je cílevědomá, perfekcionistka, která se sebou nikdy není spokojená. Často říká, že skauting ji ovlivnil tak, jako nic jiného. Prošla si mnoha funkcemi, kurzy. Před pěti lety bývalá vůdkyně střediska ze dne na den neplánovaně oznámila svou rezignaci a Petra neváhala a přibrala si k vedení oddílu i vedení střediska. V této funkci je dodnes. Mimo to na ni padlo hospodaření střediska (nikdo jiný, kdo tomu rozuměl, ve středisku nebyl) a několik let pomáhala v týmu vzdělávacího kurzu. Nyní si uvědomuje, že neumí předávat své povinnosti ostatním, vnitřně se obává toho, že by to neudělali tak dobře jako ona. Asi rok nazpět si začala uvědomovat, že své povinnosti neovládá. Společně s náročnou prací, druhým studiem a osobním životem ví, že musí v nějaké oblasti zvolnit. Neví ale jak. Připadá si v Junáku málo doceněná a i přes to, že dělá vše dobrovolně, ráda by cítila větší podporu od ostatních. Petra se dostala do stavu, kdy všichni ostatní ve středisku ví, že ona vše vyřeší a zařídí a zvykli si na to a berou to automaticky. Petra si tím, že vše vždy dokáže, dokazuje, že je dobrá a zároveň si tím kompenzuje nespokojenost v jiných životních oblastech. V reálu to ale vypadá tak, že mnohdy pracuje do noci, nemá čas na sebe, přestala sportovat a dělat vše, co měla dřív ráda. Je podrážděná, náladová a často pláče. Někdy má náladu se vším seknout a dát si roční pauzu od skautingu. Nedokáže to, připadá si potřebná a má pocit, že bez ní to ostatní neovládnou. Aktuálně je ve stavu, že si uvědomuje svůj problém a společně se svým okolím se snaží pomalu ze syndromu dostat. Cesta je to dlouhá. Musí pomalu odebírat své povinnosti, předávat je ostatním. Zároveň si najít někdy čas na sebe a na odpočinek. Důležitá je změna myšlení, že vše nemusí být dokonalé a včas a že je Petra nahraditelná.

## **5.2.2 Shrnutí poznatků z rozhovorů**

Všichni tři respondenti mluvili silně o tom, že problém v Junáku je nástupnictví. Mělo by se už prakticky od začátku funkce pracovat s tím, komu kdy a jak se funkce předá. Junák by možná měl zapracovat více na materiálech, programech na vzdělávacích kurzech na toto téma. Často je funkce předána někomu, aniž by na to byl připravený. Zároveň odcházející vůdce by měl ještě z pozadí podporovat a pomáhat novému vedoucímu. Také je ve skautském prostředí časté to, že jen co si někdo udělá kvalifikaci (např. vůdcovskou zkoušku), je na něj bez přípravy předán oddíl či tábor. Myslím si, že by se mělo i více zapracovat na funkci mentora, který v počátcích nového vedoucího provází.

Napříč odpověďmi od všech tří vedoucích a mými osobními postřehy shrnuji nejdůležitější poznatky do několika oblastí formou otázek a odpovědí.

- Jakým způsobem si uvědomili, že začínají vyhořívát? Často tak, že je ostatní upozornili na to, že nevypadají dobře, jsou náladoví a podráždění. Zároveň jim samotným začalo docházet, že neovládají tolik věcí jako dříve a že by s tím měli něco udělat.

- Co je lékem na vyhoření? Změna prostředí, jiné úkoly, nové funkce, čas oddechu bez skautingu, hledat jiné možnosti jak se zapojit. Mít někoho blízkého, s kým budu své problémy řešit.
- Co poradit ostatním vedoucím jako prevenci? „Nepřeskautovat se“, nemyslet si, že spasí svět. Mít i osobní mimoskautský život. Mít kolem sebe dobré kamarády, podporu, přijít někdy na jiné myšlenky. Nesnažit se dělat vše dokonale a nemít pocit nenahraditelnosti. Hledat si nástupce.
- Co by měli dělat vedoucí pro ostatní členy oddílových rad? Zajímat se o ně, bavit se s nimi, tvořit party mezi vedoucími (i napříč věkem), oceňovat práci, děkovat, všímat si každého, podporovat, posílat členy na akce, kurzy.
- Co by dneska dělali jinak? Našli by si někoho, komu by se svěřili se svým trápením. Nedusit to v sobě.

### **5.3 Zodpovězení výzkumných otázek a diskuse výsledků**

Cílem práce bylo zjistit, zda se objevuje syndrom vyhoření u vedoucích dobrovolnických organizací pracujících s dětmi (konkrétně bylo zjišťováno u organizace Junák - český skaut, z. s.) a zda jsou s problematikou syndromu vyhoření seznámeni. V rámci této práce jsem si kladla tyto čtyři výzkumné otázky:

- 1) Jsou dobrovolní pracovníci pracující v této organizaci v ohrožení syndromem vyhoření?
- 2) Jsou v rámci přípravy na výkon funkce seznámeni se syndromem vyhoření a jak mu předcházet?
- 3) Existuje nějaký vztah mezi vznikem syndromu vyhoření, délkou členství v Junáku či dosaženým skautským vzděláním?
- 4) Jaká je motivace členů pro práci v Junáku?

#### **Otázka č. 1**

Kvantitativní dotazníky odhalily, že z celkového počtu 367 respondentů aktuálně syndromem vyhoření trpí necelých 20 % (tito respondenti měli v dotazníku více než 50 bodů v rámci testu syndromu vyhoření).

Tento výsledek potvrzují i jiné výzkumy týkající se syndromu vyhoření u pedagogických pracovníků. Dle vědců z Pedagogické a 1. Lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze postihuje každého syndrom vyhoření pátého učitele (20 % dotázaných). Do výzkumu se zapojilo přes 2000 českých učitelů ([www.irozhlas.cz](http://www.irozhlas.cz)).

Výsledek považuji za alarmující. Tato práce se týkala vedoucích v organizaci Junák, kteří svou výchovnou činnost dělají dobrovolně. I přesto jsou ovlivněni syndromem vyhoření stejně jako pedagogičtí pracovníci.

## Otázka č. 2

Co se týče seznámení vedoucích se syndromem vyhoření, zjistila jsem, že více než 70 % respondentů se s tímto pojmem v rámci vzdělávání setkala – tato data byla zjištěna z kvantitativního dotazníku. Z kvalitativních rozhovorů bylo zjištěno, že setkání s tímto pojmem sice na kurzech proběhlo, avšak v nedostatečné formě, chyběly konkrétní tipy k prevenci a psychohygieně.

Zároveň pro potřeby této práce proběhlo prozkoumání kompetencí pro vůdcovskou zkoušku a vypsány ty, které se syndromu vyhoření alespoň okrajově týkají. Osobně považuji téma syndromu vyhoření a psychohygieny nedostatečně pokryté v rámci aktuálního vzdělávacího modelu Junáka.

## Otázka č. 3

Závislost vzniku syndromu vyhoření na pohlaví, délce činovnícké funkce nebo skautském vzdělání jsem u sledovaného vzorku neprokázala.

Dle práce autorky Marešové (2017), která zkoumala závislost pohlaví na syndromu vyhoření u učitelů, jsou v pedagogické praxi více ohroženy ženy – učitelky. Ty jsou náchylnější k emočnímu vyčerpání než muži. Tato bakalářská práce výsledek této autorky (a dalších autorů) nepotvrdila. Domnívám se, že tato odlišnost může být způsobena odlišnou (nicméně v mnoha aspektech příbuznou) cílovou skupinou (dobrovolníci v neziskových organizacích). Na téma syndromu vyhoření u pracovníků v dobrovolnické organizaci nebyla zatím napsána žádná dohledatelná práce, a proto je toto nejbližší možné srovnání.

## Otázka č. 4

Motivace členů pro práci v Junáku je různá – týká se dětí (jejich radost, nadšení, výchova), vnitřní motivace (seberozvoj, smysluplnost) či společenství (parta, přátele, zážitky). Ve výjimečných případech se zde objevila setrvačnost či pocit dluhu.

Dále z dotazníků bylo zjištěno, že respondenti nemají často čas na odpočinek a na sebe a mají více povinností, než mohou zvládnout. Nežádá se objevuje fyzická i psychická únava a malá míra podpory a ocenění od okolí. Na druhou stranu mnoho z nich má kolem sebe někoho, s kým může své problémy řešit.

Z kvalitativních rozhovorů bylo zjištěno, že velký problém v Junáku je nástupnictví a obecně předávání funkcí. Mnoho začínajících vedoucích je naplno zapojeno do vedení, funkce je jim předána bez většího vysvětlení či mentorování. Mnoho z nich je motivovaných a věří svým schopnostem a sami sobě, přesto se objevuje nespočet neplánovaných komplikací a jejich motivace a množství energie klesá.

Jako prevence před syndromem vyhoření může vedoucím posloužit nezapomínat na sebe a svůj soukromý život, na své mimoskautské aktivity, aby neměli růžové brýle, že dokáží vše. Je dobré na sebe a své okolí neklást příliš velké požadavky. Důležitou prevencí je motivace a oceňování mezi vedoucími, i jednoduchá pochvala „Díky, vážím si tvé práce“ mnohdy dokáže zázraky. Ve chvíli, kdy vyhoření nastane, je dobré změnit úkoly, povinnosti, funkce a prostředí, zapojit se jinou formou.

## 5.4 Návrhová část

Vzhledem k poznatkům z této práce navrhuji implementaci postřehů do systému Junáka a prozatím navrhuji níže rozvedené poznatky – školení dobrovolníků, článek do skautského časopisu, implementaci tohoto tématu do obsahu kvalifikačních skautských kurzů či rozšíření podvědomí o nabízených službách – koučing, mentoring či supervize.

Přínosné by bylo navázat spolupráci s Personálním odborem Junáka a s psychologem uvnitř organizace a nabízet seminář Syndromu vyhoření v rámci tzv. Vzdělávání na klíč (jedná se o semináře, které si střediska objednají na klíč přímo k nim do jejich města). V rámci semináře poskytnou teoretický základ a hlavně informace k prevenci a metody, jak se syndromu vyhnout. Zároveň zde představit některé pedagogické vychytávky k tomu, jak zvládat rozjívěnost dětí v různých situacích, aby z toho vedoucí nebyl příliš fyzicky i psychicky unavený.

Dále navrhuji napsat článek do skautského periodika, které chodí činovníkům pravidelně do schránky o výsledcích této práce s tipy, jak syndromu předejít.

Dalším návrhem je aplikovat problematiku syndromu vyhoření do obsahu skautských kurzů - v rámci Setkávání vzdělavatelů otevřít otázku toho, jak na kurzech s tímto tématem reálně pracují a společně hledat cesty, jak ji do něj zakomponovat.

Určitě doporučuji vedoucím středisek a vyšších organizačních jednotek, aby podporovali prevenci v jejich oddílech/střediscích, aby se o své podřízené zajímali, děkovali jim, nebrali jejich práci jako samozřejmost, podporovali je a byli shovívaví k jejich chybám.

Dále navrhuji Junáku, aby rozšířil povědomí o nabízené funkci mentorů a supervize – nejen pro začínající vedoucí, aby zvládali své povinnosti a nepřipadali si tolik pod tlakem, ale i pro dlouholeté činovníky. Supervize je jakési poradenství a předání zkušeností. Dá se aplikovat i v rámci oddílu či střediska formou zkušenějšího vedoucího a podpory od něho. Mentoring funguje napříč Junákem, který nabízí mentory k různým činnostem v rámci organizace. Mentor předává zkušenosti, poskytuje zpětnou vazbu, podporuje, inspiruje, pomáhá s rozhodováním a nastavováním cílů.

Organizace Junák spolupracuje s Koučing centrem a jako benefit svým členům nabízí jejich služby za mnohem nižší ceny než komerčně. Činovníci mohou s vybraným koučem řešit skloubení skautingu a osobního života, pocit chybějícího uznání či další komplikace, které je při jejich dobrovolnické činnosti potkávají. Myslím si, že je to dobrá forma prevence před syndromem vyhoření pro skautské vedoucí a že by bylo přínosné zvětšit podvědomí o této nabízené službě.

Dále navrhuji všem oddílových či střediskovým radám, aby vedoucí v rámci jejich porad neřešili jen technické věci (např. plánování akcí, absenci materiálu v klubovně či pozdní platbu registračního poplatku), ale aby se zaměřili i na pocity dobrovolníků. Jedna z forem je třeba zavedení tzv. „dojmologického kolečka“, při němž každý přítomný sdělí své aktuální pocity z oddílu, co se mu dařilo a nedařilo. Zároveň je velmi přínosné pro skupiny dobrovolníků dělat i stmelovací akce.

## Závěr

Cílem práce bylo zjistit, zda se objevuje syndrom vyhoření u vedoucích dobrovolnických organizací pracujících s dětmi (konkrétně bylo zjišťováno u organizace Junák - český skaut, z. s.) a zda jsou s problematikou syndromu vyhoření seznámeni.

V rámci teoretické části byla provedena analýza současné literatury k tomuto tématu, byly popsány základní pojmy (syndrom vyhoření, příznaky, příčiny, diagnostika, léčba a prevence) a došlo k představení organizace Junák a dobrovolnické činnosti obecně.

V rámci druhé, praktické části, byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníku; celkem se sešlo 367 odpovědí od respondentů, kteří jsou skautsky aktivní. Jako doplňková metoda byla zvolena kvalitativní metoda polostrukturovaných rozhovorů, vedených se třemi vybranými jedinci.

Bylo zjištěno, že necelých 20 % skautských vedoucích z výzkumného vzorku aktuálně trpí syndromem vyhoření. Dále respondenti uvedli, že znají někoho, kdo v jejich okolí prochází syndromem vyhoření (57 % z nich). Mnoho z nich se cítí přetíženo, nemají čas na odpočinek a ostatní činnosti, kterým by se rádi věnovali, a mají pocit, že jsou prací zavaleni a nemají šanci vše zvládnout. Mnoho z nich si připadá fyzicky či psychicky unaveno a v oddíle si nepřipadají doceněni. Na druhou stranu mnoho z nich má kolem sebe někoho, s kým o svých problémech mohou mluvit, připadají si stále radostně a neplánují v Junáku skončit.

Navzdory předpokladům se nepotvrdila závislost přítomnosti syndromu vyhoření na pohlaví, na délce činovnícké funkce nebo na skautském vzdělání.

V rámci práce byla navržena některá opatření pro organizaci. Mezi ně patří např. článek do skautského časopisu pro vedoucí, zahrnutí problematiky syndromu vyhoření do skautského vzdělávání či zvýšení podvědomí o nabízených službách – koučing, mentoring či supervize. Vedoucím doporučuji odpočívat a myslet i na sebe. Důležité je mít i jiný, než skautský svět, nesnažit se vše dělat dokonale, mít pochopení pro osobní chyby a nemít pocit nenahraditelnosti.

## Seznam použité literatury

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

BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

DUFFKOVÁ, Jana, Lukáš URBAN a Josef DUBSKÝ. *Sociologie životního stylu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-123-6.

FREUDENBERGER, Theobald. *Aus Reformation und Gegenreformation: Festschrift f. Theobald Freudenberger*. Würzburg: Bischöfl. Ordinariatsarchiv, 1974. Würzburger Diözesangeschichtsblätter, 35/36. Bd.

HENNIG, Claudius a Gustav KELLER. *Antistresový program pro učitele: projevy, příčiny a způsoby překonání stresu z povolání*. Praha: Portál, 1996. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-093-6.

HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 8073672995.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. A dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 807071-231-7.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. 147 s. ISBN 80-7367-181-6

KOHOUTEK, R. *Patopsychologie a psychopatologie pro pedagogy*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 260 stran. ISBN 978-80-210-4434-0.



KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.

MAREŠOVÁ, Tereza. *Syndrom vyhoření v učitelské profesi*. Olomouc, 2017. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci.

MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.

MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984. Učebnice pro vysoké školy.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN 80-239-4057-0.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.

TRAJANOVÁ, Biljana. *Motivace k práci v neziskové organizaci Junák*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

In: <https://www.mindtools.com> [online]. [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTCS\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_08.htm)

*Aplikovaná statistika: Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce* [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

*Dobrovolník.cz* [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz>

*Junák - český skaut, z. s. Stanovy spolku* [online]. 2014 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/wp-content/uploads/2018/05/stanovy-junaka.pdf>

*Skaut: Fakta a čísla* [online]. [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/skauting/fakta-a-cisla/>

*Skauti Holice: Skauting* [online]. [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://holice.skauting.cz/skauting/>

*Křižovatka Skaut: Vzdělávání* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani/>

*I Rozhlas: Syndrom vyhoření trápí každého pátého českého pedagoga. Nezvládají například oddělit osobní a profesní život* [online]. 2018 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/syndrom-vyhoreni-priznaky-ucitele-skolstvi\\_1809021030\\_ako/](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/syndrom-vyhoreni-priznaky-ucitele-skolstvi_1809021030_ako/)

# Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Skutečné četnosti - hypotéza 1 o nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví .....                       | 36 |
| Tabulka 2: Očekávané četnosti - hypotéza 1 o nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví.....                       | 37 |
| Tabulka 3: Skutečné četnosti - hypotéza 2 o nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku.....        | 38 |
| Tabulka 4: Očekávané četnosti - hypotéza 2 o nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku.....       | 38 |
| Tabulka 5: Skutečné četnosti - hypotéza 3 o nezávislosti syndromu vyhoření a dosaženým skautským vzděláním.....  | 39 |
| Tabulka 6: Očekávané četnosti - hypotéza 3 o nezávislosti syndromu vyhoření a dosaženým skautským vzděláním..... | 39 |

# Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Rozložení pohlaví respondentů.....  | 34 |
| Graf 2: Věk respondentů .....   | 34 |
| Graf 3: Dokončené vzdělání respondentů .....  | 35 |
| Graf 4: Skutečné a očekávané četnosti – hypotéza o nezávislosti syndromu vyhoření a pohlaví .....                       | 37 |
| Graf 5: Skutečné a očekávané četnosti – hypotéza o nezávislosti syndromu vyhoření a délky členství v Junáku.....        | 38 |
| Graf 6: Skutečné a očekávané četnosti – hypotéza o nezávislosti syndromu vyhoření a dosaženým skautským vzděláním ..... | 40 |
| Graf 7: Setkání respondentů s pojmem Syndrom vyhoření v rámci skautského vzdělávání.....                                | 41 |
| Graf 8: Ohroženost členů Junáka syndromem vyhoření.....   | 41 |
| Graf 9: Respondenti a jejich osobní zkušenost se syndromem vyhoření.....  | 42 |
| Graf 10: Respondenti a jejich zkušenost v okolí se syndromem vyhoření.....  | 43 |
| Graf 11: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 1 .....  | 43 |
| Graf 12: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 2 .....  | 44 |
| Graf 13: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 3 .....  | 44 |
| Graf 14: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 4 .....  | 45 |
| Graf 15: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 5 .....  | 45 |
| Graf 16: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 6 .....  | 46 |
| Graf 17: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 7 .....  | 46 |
| Graf 18: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 8 .....  | 47 |
| Graf 19: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 9 .....  | 47 |
| Graf 20: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 10.....  | 48 |
| Graf 21: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 11 .....   | 48 |
| Graf 22: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 12.....  | 49 |
| Graf 23: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 13.....  | 49 |
| Graf 24: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 14.....  | 50 |
| Graf 25: Otázka v testu syndromu vyhoření č. 15.....  | 50 |
| Graf 26: Riziko ohrožení syndromem vyhoření u respondentů .....   | 51 |

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Ing. Kristýna Sobolová

V Praze dne: 10. 01. 2019

Podpis:

| <b>Jméno</b> | <b>Oddělení/ Pracoviště</b> | <b>Datum</b> | <b>Podpis</b> |
|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |

## 6 Přílohy

Příloha č. 1: Použitý dotazník při kvantitativním výzkumu

### Syndrom vyhoření u vedoucích v dětských dobrovolnických organizacích

Ahoj.

Jmenuji se Kristýna Sobolová a jsem studentkou oboru Učitelství odborných předmětů. V rámci své bakalářské práce provádím kvantitativní výzkum mezi skautskými vedoucími. Sháním respondenty, kteří mají za sebou minimálně čekatelskou zkoušku, a nebo jsou/byli aktivní v oddíle, středisku či na kurzu - nebo v minulosti byli.

Budu moc ráda za všechny odpovědi, klidně šiřte dál. Prosím o vyplnění do 23. 3. 2018.

Kristýna Sobolová - Kiki ([kiki@skaut.cz](mailto:kiki@skaut.cz))

#### A) Informace o tobě a členství v Junáku

Pohlaví: *muž/žena*

Věk:

Tvé dokončení vzdělání: *Základní škola/ Střední odborné učiliště/ Střední škola, Gymnázium/ Vyšší odborná škola/ Vysoká škola/ Jiné*

Co krom Junáka aktuálně děláš: *Práce na plný úvazek, Studium, práce při škole, Sport aktivně, Práce v jiné dobrovolnické volnočasové organizaci/ Jiné*

Kolik let jsi členem Junáka?

Jakou máš splněnou skautskou kvalifikaci? *Žádná/ Čekatelská zkouška/ Zdravotnický kurz/ Vůdcovská zkouška/ Instruktorská kvalifikace/ Jiná*

Jakými funkcemi sis v Junáku prošel? *Rádce družiny/ Vedoucí oddílu-zástupce/ Vedoucí střediska-zástupce/ Funkce v rámci vyšší organizační jednotky/ Člen týmu vzdělávacího kurzu*

Setkal ses v rámci kvalifikačního kurzu v Junáku s pojmem "syndrom vyhoření", "psychohygiena" či podobnými? *Ano/ Ne/ Jiné*

Myslíš si, že členové Junáka a obecně mladí, co dělají dobrovolníky v neziskových organizacích, mohou být ohroženi syndromem vyhoření víc než jejich vrstevníci? *Ano/ Ne/ Jiné*

Co tě motivuje pro práci v Junáku?

#### B) Dotazník syndromu vyhoření

Každou odpověď si oboduj od 1 do 5 (1 - vůbec, 2 - skoro vůbec, 3 - občas, 4 - často, 5 - velmi často).

1. Cítíš se často fyzicky či psychicky vyčerpaný/á?
2. Máš sklony hovořit negativně o práci v Junáku?
3. Propadáš často bez zjevných příčin pocitu zoufalství a smutku?
4. Vytočíš se kvůli maličkostem? Jsi podrážděný/á třeba při komunikaci s ostatními vedoucími?

5. Cítíš se v oddíle/středisku nedoceněný/á?
6. Máš pocit, že neexistuje nikdo, s kým by se dalo o tvém stavu mluvit?
7. Myslíš si, že jsi méně výkonný než bys měl/a být?
8. Cítíš, že odezva ostatních není úměrná úsilí, které do své práce vkládáš?
9. Máš ve svém životě méně radosti než dříve?
10. Přivádějí tě některé věci ve vašem oddíle/středisku skoro k šílenství?
11. Zlobí tě, když ostatní říkají, že poslední dobou nevypadáš moc dobře?
12. Cítíš se v Junáku pod tlakem?
13. Míváš pocit, že nemáš dostatek času na celou řadu věcí, které bys chtěl/a dělat a na odpočinek?
14. Stává se ti, že jsi zavalen prací a nemáš prakticky šanci vše zvládnout?
15. Uvažuješ někdy o tom, že bys rád se vším v Junáku skončil a nevíš jak na to?

Myslíš si, že sis někdy v minulosti prošel syndromem vyhoření? *Ano/ Ne/ Jiné*

Znáš ve svém okolí (oddíl, středisko, kurz) někoho, kdo si prošel nebo prochází syndromem vyhoření? *Ano/ Ne/ Jiné*

Zda-li patříš do skupiny těch, co si v minulosti prošli syndromem vyhoření, nebo jsi jím aktuálně ohrožen a chtěl/a bys mi dále pomoc s mou prací, zanech mi tu na sebe kontakt (email). Ráda bych pak s několika lidmi vedla ještě kvalitativní rozhovor. Chceš mi ještě něco k tomuto tématu vzkázat?

---

## VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

- 15-18: malé nebo vůbec žádné příznaky syndromu vyhoření
- 19-32: nízké riziko syndromu vyhoření
- 33-49: buďte opatrní, může vám hrozit syndrom vyhoření, zvláště pokud se skóre blíží vyšší bodové hranici
- 50-59: zde je velké riziko syndromu vyhoření, měli byste s tím začít něco dělat
- 60-75: velmi vážný stav