



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

KVALITATIVNÍ ANALÝZA

ČÁST IV

Rozpracování výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven v oblasti „Emocionalita“ a oblasti „Intelekt“ v ČR

Říjen 2020

PROJEKT: SPOLEČNÝM POSTUPEM SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ K ŘEŠENÍ KLÍČOVÝCH TÉMAT V ODVĚTVÍCH

Klíčová aktivita: 05 STRES, VYHOŘENÍ, PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ – FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKON PROFESÍ

Platforma: KULTURA

Zpracovala: Mgr. Ing. Soňa Plháková

Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010197

Obsah

ÚVOD.....	3
1. VÝCHODISKA DÍLČÍ ANALÝZY Č. 4 ZE ZÁVĚRŮ KVANTITATIVNÍ ANALÝZY.....	3
2. EMOCIONALITA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů.....	4
3. INTELEKT – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů	10

ÚVOD

Předložená analytická zpráva je třetí ze série analytických zpráv, které jsou určeny jako východiska pro tematická jednání expertní skupiny, jejichž cílem je rozpracovat výsledky dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven do podoby konkrétních návrhů, které by mohly být realizovány jako doporučení následně v praxi.

Tato analytická zpráva je zaměřena na 2 oblasti – **emocionalita a intelekt**. Tyto kategorie sice patří v celkovém hodnocení osmi základních oblastí k těm lépe hodnoceným, přesto v jednotlivých podoblastech můžeme najít možné zdroje syndromu vyhoření pracovníků knihoven.

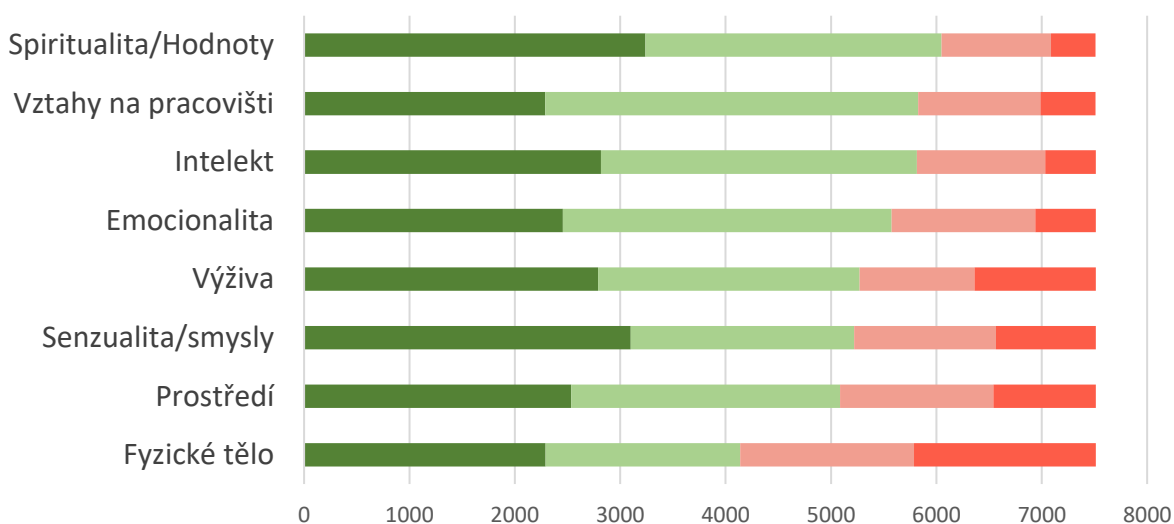
1. VÝCHODISKA DÍLČÍ ANALÝZY Č. 4 ZE ZÁVĚRŮ KVANTITATIVNÍ ANALÝZY

Analýza výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven, která byla zpracována v závěru roku 2019, ukázala priority pro řešení prevence syndromu vyhoření. Celkem 1252 respondentů zaznamenalo celkem 60 096 odpovědí na uzavřené otázky.

Připomínáme nejdůležitější závěr kvantitativní analýzy, a sice, že **celkem 28 % procent dotázaných knihovníků, hodnotí svůj stav jako neuspokojivý a jsou tudíž syndromem vyhoření ohroženi**, přičemž u 11 % je stav kritický.

Bylo hodnoceno celkem 8 oblastí možných zdrojů prevence a zároveň ohrožení. Přičemž oblasti **emocionality a intelektu** byly v celkových výsledcích **hodnoceny jako 4. a 3. nejlepší**, jak připomíná graf č.1. Obě oblasti jsou tedy knihovníky vnímány spíše jako oblasti s menší pravděpodobností vyhoření.

Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“¹



Graf č. 1

¹ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

Oblasti emocionality a intelektu byly podrobeny nejprve kvantitativní a posléze kvalitativní analýze. Pro rozpracování jednotlivých témat navrhuje využit **kreativní metodu „6 klobouků Edwarda de Bono“**². Tato metoda představuje možnost, jak během 20 minut zhodnotit určitý nápad. Metoda spočívá v tom, že si účastníci v počtu 6–12 postupně symbolicky nasadí 6 klobouků, přičemž každý klobouk představuje jiný způsob, jak o předloženém návrhu přemýšlet.

2. EMOCIONALITA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Pro analýzu této oblasti je potřeba opět nejprve připomenout souhrnné výsledky a podíl této oblasti na celkovém syndromu vyhoření: **78 % respondentů** dotazníkového šetření **hodnotí oblast „emocionality“ pozitivně a jen 22 % negativně.**

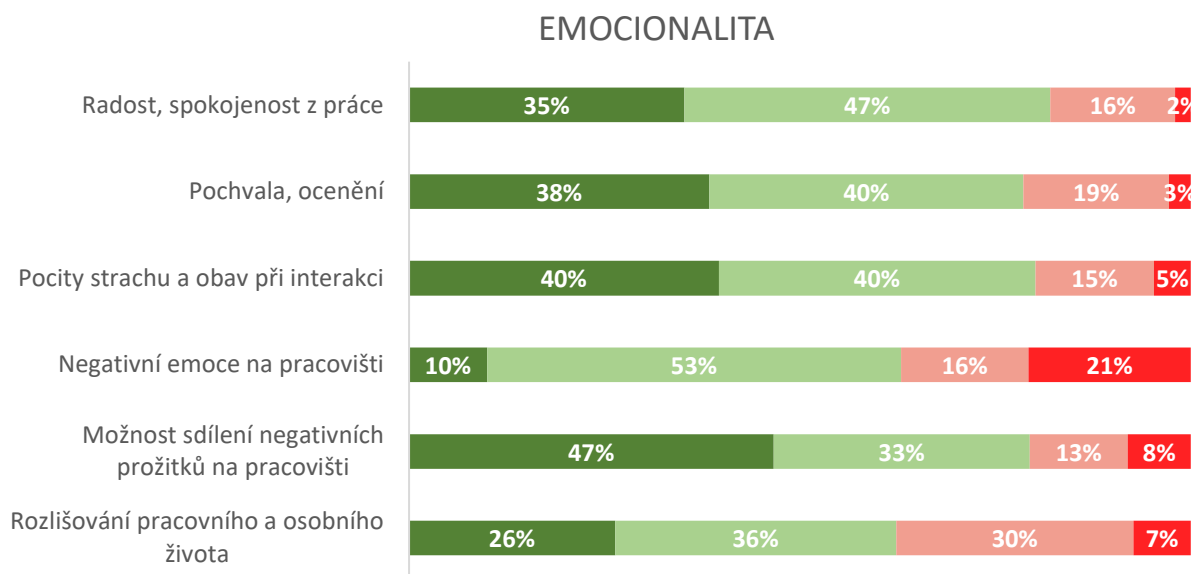
Při podrobnějším zkoumání jednotlivých otázek, zažívá 82 % knihovníků radost a spokojenost při práci, získávají i pochvalu a ocenění (78 %). Spokojenost roste s přibývajícím věkem, naopak mírně klesá s věkem vnímání negativních emocí na pracovišti. S věkem se zvyšuje tzv. Emoční inteligence (schopnost porozumět a ovládat emoční reakci u sebe a druhých), která souvisí s rostoucími sociálními zkušenostmi a vrcholí kolem 60. roku věku.

Zajímavý je rozdíl v zažívání negativních emocí na pracovišti z pohledu vzdělání, kdy až 43 % respondentů se základním vzděláním zažívá na pracovišti převážně negativní emoce oproti 23 % středoškoláků. Bylo by zajímavé zamyslet se v jakých pozicích se v knihovnách nacházejí lidé se základním vzděláním, případně vyučením – pravděpodobně to budou obslužné a servisní profese.

Poměrně vysoce negativně hodnocena (37 %) byla také oblast rozlišování pracovního a osobního života. Asertivní trénink pro nastavování hranic služeb knihovníků především u věkové kategorie do 40 let je jistě více než žádoucí a velmi přesně ho vysvětluje opět jeden z komentářů respondentky průzkumu: *„Pokud pracujete na vesnici a zároveň zde i bydlíte, tak si lidi myslí, že jste v práci 24 hodin, a tedy jim plně k dispozici, takže mi i často volají domů a já jdu a prostě jim vyhovím. Ale to už je asi moje blbost, že si nestanovím přesné hranice.“*

² Metoda „6 klobouků Edwarda de Bona“ je popsána v knize Elainy Biechové „90 skvělých aktivit od 90 světových koučů“, str. 216-219 (Computer Press, 2011, Brno, ISBN 978-80-251-2017-0)

Souhrnný graf k oblasti „emocionalita“³



Graf č. 2

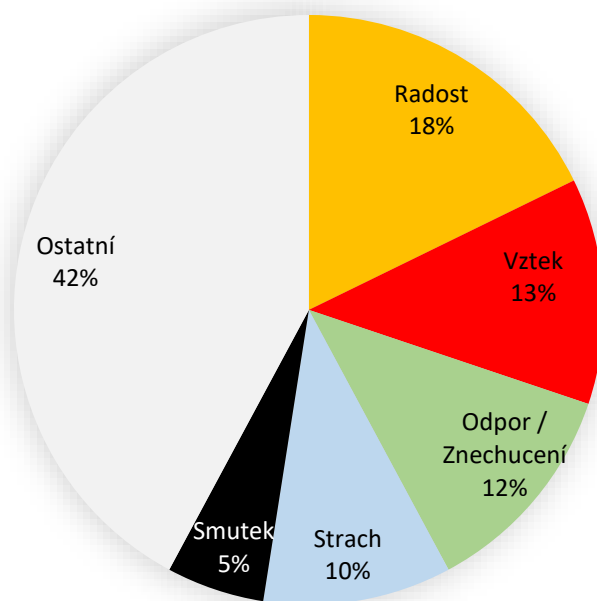
Celkem 242 podnětů z 228 komentářů k oblasti emocionality naznačuje, že emoce, zvláště pak ty negativní mohou významnou měrou přispět k syndromu vyhoření u knihovníků.

Jednotlivé komentáře byly podrobeny kvalitativní analýze – podněty byly vyhodnoceny dvojitým způsobem: Nejprve podle **členění primárních emocí tak, jak je uvádí Alena Plháková⁴**. V kapitole věnované emocím paní Alena Plháková uvádí studii (1971) Paul Ekman a Wallace Friesen věnovanou výzkumu primárních emocí u izolovaného kmene Fori, žijícího v jihozápadních oblastech Nové Guineje, díky které byly definovány univerzální emoce a to: **radost, vztek, odpor, strach, smutek a překvapení**. Podněty z k oblasti emocionality byly proto přiřazeny k jednotlivým emocím s výjimkou překvapení, které je spíše součástí orientačně-pátracího reflexu. Do kategorie „ostatní“ pak byly přiřčleněny podněty, které nebylo možné přiřadit ke konkrétní emoci. Výsledek této analýzy naznačuje graf č. 3.

³ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

⁴ Primární emoce podrobně rozpracovává ve své knize Alena Plháková „Učebnice obecné psychologie“, str. 296-397 (Academia, 2004, Praha, ISBN 978-80-200-1499-3)

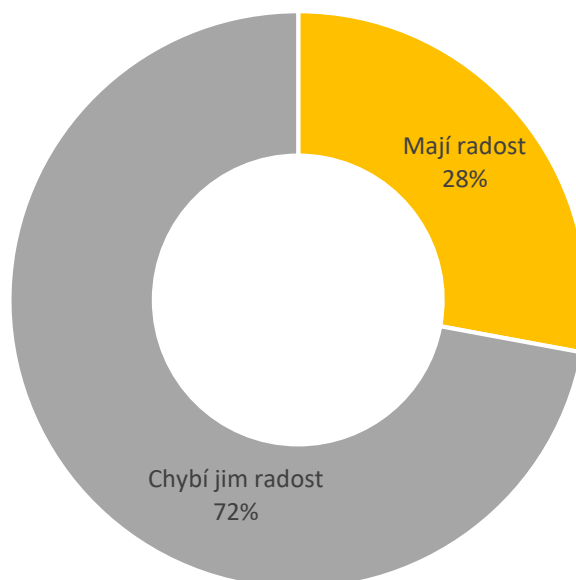
Analýza komentářů respondentů k oblasti "Emocionalita" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 3

Nejpočetnější komentáře se týkaly emoce radost, ale nenechte se mýlit – **respondenti radost příliš nezažívají, ale naopak jim prožitek radosti chybí** (72 % podnětů s vazbou na podkategorii „radost“ byla hodnocena negativně – viz graf č. 4). Prožitek radosti si nejčastěji spojují s absencí pochvaly či ocenění nadřízeného či klientů. Připomeňme si, že nejvíce radosti zažívá ve své profesi dětský knihovník (43 %) a vedoucí (40 %). Naopak nejméně radostní jsou pracovníci na pozici metodiků (23 %) a katalogizátorů (25 %). Tento závěr lze však pravděpodobně propojit s osobnostními rysy vhodnými pro obě skupiny profesí, kdy u první skupiny to budou osobnosti s extravertními rysy a sociální orientací, kdežto u druhé skupiny pracovníků bude pravděpodobně převažovat analytické zaměření osobnosti, a tudíž větší regulace v oblasti emocí.

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Emocionalita"; podkategorie emoce "radost" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 4

Pokud seřadíme jednotlivé primární emoce podle počtů komentářů, které se k nim vážou (viz tabulka č. 1), pak se před námi **rozvine přirozený proces „vyhořívání“ knihovníků:**

1. **Absence radosti – Nejprve delší dobu nedostávají zaměstnanci zpětnou vazbu na svou práci,** případně je jen negativní, nebo není vůbec žádná. Takový **zaměstnanec po určité době pracovního nasazení znejistí, zda směřuje k cíli,** případně, co je jeho cíl a má-li to celé pracovní snažení smysl? Pěkně to ilustruje například tento komentář jedné z respondentek: *„Uvítala bych zpětnou vazbu od vedoucího, často bohužel nemám žádnou, a tedy ani nevím, zda má moje práce smysl.“* Smyslem radosti je informovat, že jsme dosáhli cíle a „cesta“ je vhodná pro zopakování.
2. **Vztek případně agresivita –** Pokud zaměstnanec znejistí, zda dosahuje cíle, pak může na určitou dobu **znásobit své úsilí formou „zdravého naštvání“**, které však po určité době, pokud stále nejsou informace, zda cíl je dosažen či chybí kvalitní komunikace mezi vedoucím a týmem, **mohou přejít do frustrace a následně hněvu.** Hněv vzniká nejčastěji v situaci, kdy nějaká překážka brání v dosažení cíle. Znásobení úsilí zaměstnance, hledání viníka, přenášení odpovědnosti, poukazování na množství práce, konflikty mezi kolegy – to jsou jen vybrané projevy vzteku na pracovišti. Pro ilustraci opět jeden z komentářů: *„Bylo by milé, kdyby vedoucí knihovny vyslyšela žádost o pomoc, když jsem přetížena a vykonávám práci za 3 osoby. Je dost nepříjemné poslouchat její argument, že jí všichni zaměstnanci knihovny házejí klacky pod nohy svou nečinností a mám si práci usnadnit tím, že budu (navíc!) vytvářet barevné tabulky, aby byly veselejší.“* Vztek také může pracovník v práci potlačit, ale pak ho „přesunout“ na objekty, které nebyly vůbec příčinou zlosti např. pokud zaměstnanec hněvá na svého vedoucího a svou nelibost nedává najevo, pak se po návratu domů pohádá s manželkou a přísně pokárá děti.
3. **Odpor případně znechucení –** Vztek (i zdravé „vyhecování“) nás stojí velké množství energie a pokud nepřichází „doping“ v podobě odměny, ocenění, pozitivní zpětné vazby, smyslu apod.,

pak se zaměstnanec vyčerpá a **začne zvětšovat vzdálenost mezi sebou a pracovním prostředím**, aby sebe uchránil před negativním působením – přichází odpor případně znechucení, které je spojené se zvětšováním odstupů mezi zaměstnancem a objektem znechucení. Toto zvětšování odstupů může mít **také podobu „moralizování“**, **kdy se zaměstnanec odtahuje od určitých lidí**, jejichž chování v nás vzbuzuje odpor, případně přesně „ví“, koho by vyměnil. Tento stav opět ilustruje jeden z komentářů: *„Zbavit se psychopatických osobností v týmu a kariéristů ve vedení.“*

4. **Strach** – jako předposlední emoce v cyklu vyhoření přichází strach. Strach je obvykle konkrétní – máme strach z něčeho nebo někoho a je to emoce, která nás motivuje ke změně chování např. je to strach, který nás přiměje se začít učit, jestliže nás čeká nějaká odborná zkouška. Ale je to také strach, který nás **přiměje k vyhybavému jednání**, pokud na nás některý čtenář opakovaně křičí nebo opakovaně zaměstnanec zažívá velmi intenzivní pocity ohrožení. Za všechny opět jeden komentář pro ilustraci: *„Mám strach říct nějaký názor. Cokoli se řekne "kriticky" je bráno vedením jako "poškození dobrého jména knihovny".“*
5. **Smutek** – pokud zaměstnanec přicházel do knihovny s konkrétními očekáváními (např. uplatnit svou kreativitu a intelekt v práci s klienty) a postupem času je nucen pouze mechanicky půjčovat knihy bez zájmu druhé strany či klientů, pak **může zažívat reálný pocit ztráty a smutek, tím více, čím větší je rozdíl mezi původním očekáváním a realitou**. Pokud vnímá ztrátu jako definitivní, pak může tíživý smutek přejít dokonce až do deprese, neřídka provázenými pocity prázdnoty, bezvýchodnosti a hořkosti: *„Často mám pocit, že dělám nemožné pro nevděčné.“*

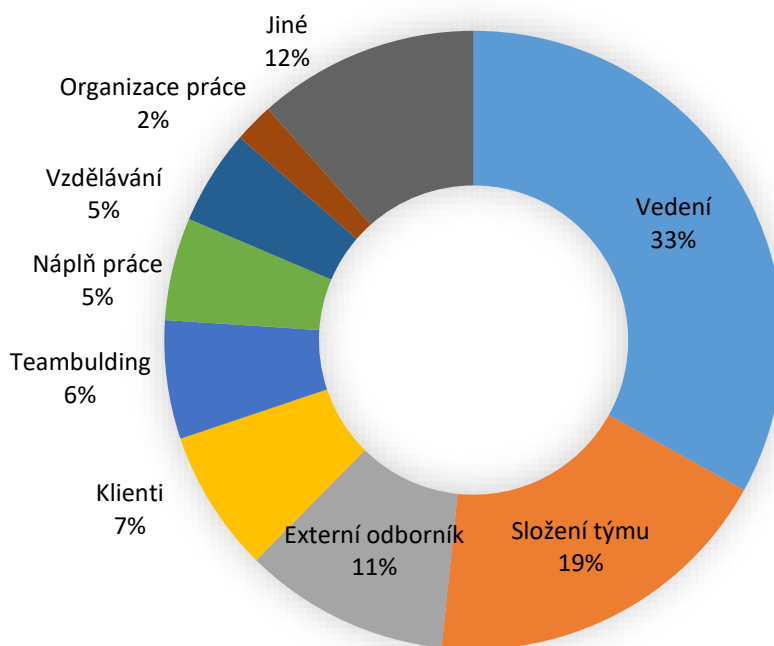
Kategorie – Emoce	Počet podnětů	Podkategorie emoce "radost"	Počet podnětů	% za kategori
Radost	43	Mají radost	12	28 %
		Chybí jim radost	31	72 %
Vztek	30			
Odpor / Znechucení	29			
Strach	25			
Smutek	13			
Ostatní – návrhy řešení nepříznivé emoční situace	102			
Celkem podnětů	242			

Tab. 1 – Analýza podnětů respondentů k prevenci syndromu vyhoření v oblasti „Emocionalita“

Pokud komentáře roztřídíme z pohledu podnětů a námětů na změnu v oblasti „Emocionality“ (viz graf č. 5) získáme více než 52 % komentářů, které za klíčové považují změny týkající se vedoucích zaměstnanců a složení týmu. Znovu se opakuje jako u analýzy oblasti „Vztahy“, že řada knihovníků je nespokojena se zpětnou vazbou a stylem řízení a naznačuje **manažerskou nezkušenost vedoucích pracovníků případně potřebu vedoucí pracovníky dozdělat v manažerských dovednostech**. Mezi knihovníky je jistě také velká část vedoucích, kteří svou práci dělají dobře, a proto jeden pozitivní komentář na závěr: *„Musela jsem párkrát vykročit do neznáma, proti vlastnímu ochromujícímu strachu, proti předsudkům, proti pohledům okolí zvyklému pracovat dvacet let na tomtéž místě, ale vyplatilo se mi to. Konečně mám svou mladou, nadšenou, nejlepší vedoucí na celém světě, pro kterou nic není problém, do všeho jde střemhlav, má hlavu plnou nápadů a srdce na dlani a celá by se pro knihovnu,*

pro nás, pro pěkné vztahy rozdala. Je má opora, poradna, když keksnu, uklidňuje mě, že se to stává všem. A mou hnací silou je, že mi její vize dává smysl a chci ji dodržovat, i když ona zrovna v práci není. Protože nám vždycky všechno, co chce, zdůvodní. Protože ji mám upřímně ráda a nechci, aby byla zklamaná, že se něco nepovedlo. Jsem ráda, že jsem zažila různá vedení a že jsem se nebála jít o dům dál, díky tomu si jí i své práce teď tolik vážím :)"

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Emocionalita" z pohledu návrhů na změnu - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 5

Vedle požadavků personálních vidí řada knihovníků jako preventivní opatření proti emočnímu vyhoření **přizvání externího odborníka** – psychologa, kouče, mediátora, supervizora, personálního poradce, který by v emočně vypjatých situacích fungoval jako nestranný člověk přispívající ke konstruktivnímu.

Znovu se také opakuje potřeba knihovníků **po týmových aktivitách**, které v ideálním případě mohou kombinovat prvky přátelského setkání a řešení odborných témat.

Pro prevenci syndromu vyhoření a s ohledem na prezentované výsledky navrhujeme pro rozpracování tato témata:

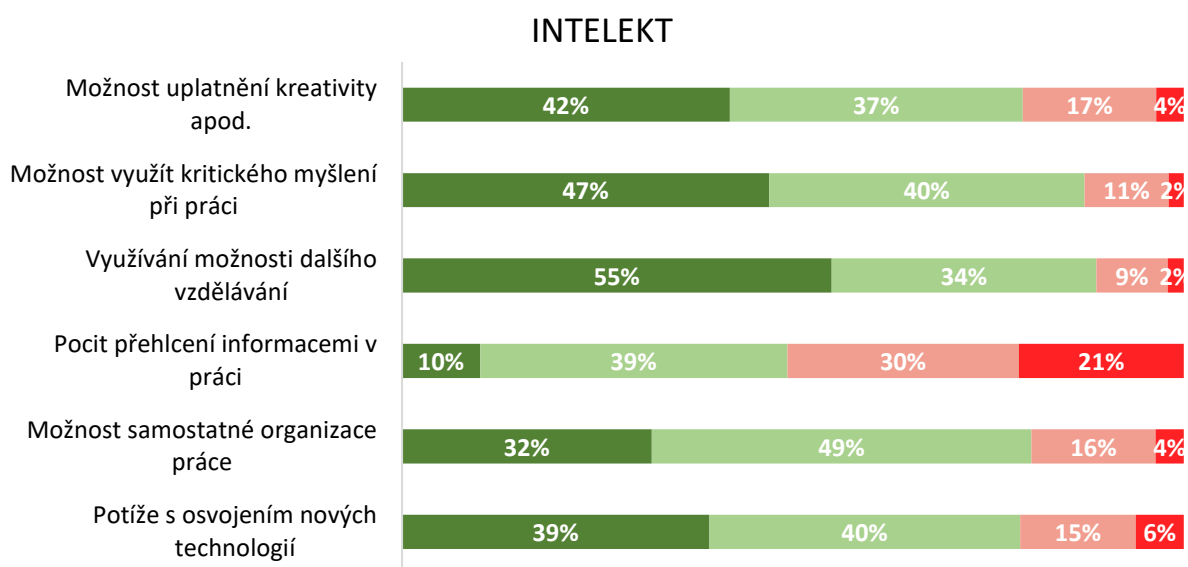
- V kategorii „Radost“ – Jak zajistit rozvoj/posílení zpětné vazby vedoucích směrem k zaměstnancům, aby zažívali častěji pocit radosti ze své práce?
- V kategorii „Externí odborník“ – Jak získat kvalitního externího odborníka, který garantuje určitou kvalitu poskytnuté služby knihovně např. v emočně vypjaté situaci v týmu?

3. INTELEKT – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Hodnocené oblasti se v rámci analýzy syndromu vyhoření u knihovníků snažíme propojovat do určitých celků a jestliže se podíváme na emocionalitu jako oblast dominantně pravé mozkové hemisféry, pak levá hemisféra bývá obvykle označována za sídlo intelektu. Práce v knihovně lze rozhodně velmi významně propojit s prací intelektuální a pro se v této části výzkumu knihovníci mohli vyjádřit k tomu, jak v práci využívají svou kreativitu, kritické myšlení, samostatnost, možnosti vzdělávání, případně nové technologie. Při zkoumání této oblasti jsme vycházeli z předpokladu, že čím méně „intelektuální“ bude vlastní náplň práce, tím blíže vyhoření knihovníci budou.

Kvantitativní analýza ukázala, že **78 % respondentů práce v knihovně po intelektuální stránce naplňuje**, což odráží nejlépe hodnocená podotázka, kdy 89 % respondentů využívá možnost dalšího vzdělávání. Na druhé straně **51 % knihovníků připouští, že mívá pocit přehlcení informacemi**. Mezi nejvíce přehlcené profese patří stejným dílem metodici a vedoucí pracovníci viz graf č. 6.

Souhrnný graf k oblasti „intelekt“⁵



Graf č. 6

Při bližší analýze **166 komentářů v této oblasti**, bylo možné komentáře a následně **jednotlivé podněty v celkovém počtu 199** sdružit do 7 oblastí viz tabulka č. 2 a graf č. 7. Z tabulky komentářů jednoznačně plyne **zájem knihovníků o vzdělání, čehož se týkala celá polovina podnětů**. Překvapivě málo podnětů se týkala otázky „přehlcení informacemi“, která je přitom knihovnický hodnocena poměrně značně negativně. Přehlcení spojují respondenti s nejrůznějšími vlivy jako je množství administrativy, změny v legislativě, rušení při práci či otázkou období v roce.

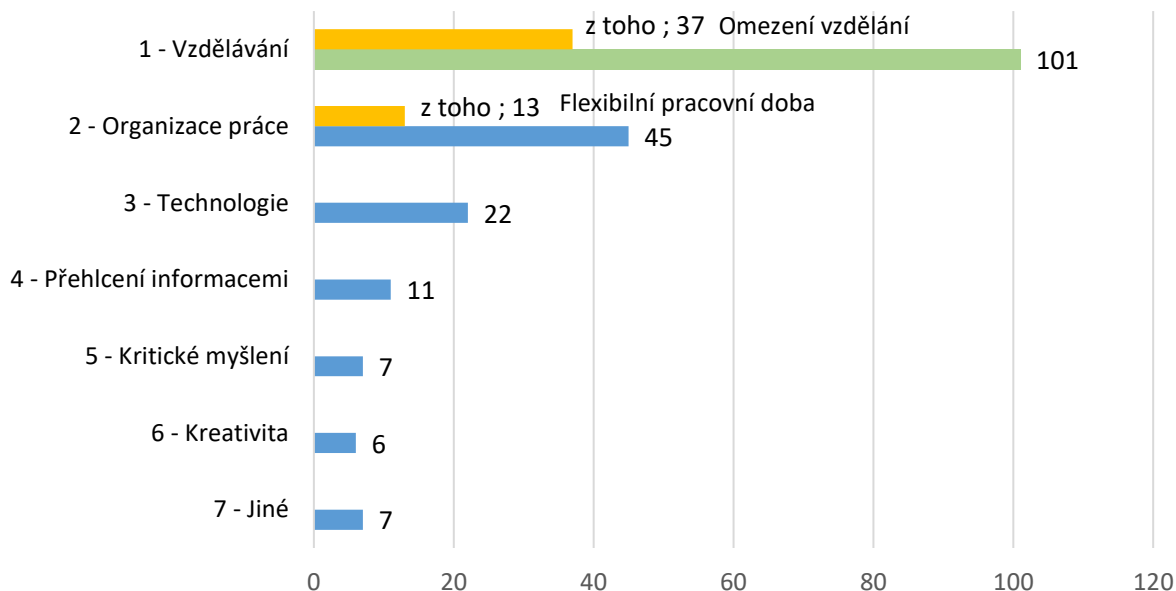
⁵ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

Kategorie	Počet komentářů	z toho	Podkategorie
7 - Jiné	7		
6 - Kreativita	6		
5 - Kritické myšlení	7		
4 - Přehlcení informacemi	11		
3 - Technologie	22		
2 - Organizace práce	45	13	Flexibilní pracovní doba
1 - Vzdělávání	101	37	Omezení vzdělávání
Celkem	199		

Tab. 2 – Analýza podnětů respondentů k prevenci syndromu vyhoření v oblasti „Intelekt“

Druhou nejvíce komentovanou oblastí, která přispívala k nelibým pocitům respondentů patřila **organizace práce**, která mnoha knihovníkům nevyhovuje a volají po tzv. **flexibilní pracovní době**. Poměrně málo komentářů se týkalo nových technologií na pracovišti. Z výsledků analýzy lze usuzovat, že pracoviště knihoven jsou až na výjimky vybaveny po stránce technologické velmi dobře. Větší starost, jak si ukážeme v podrobnějším rozkladu působí knihovníkům obsluha a funkční problémy technologií.

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Intelekt" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 7

Jak už bylo uvedeno, největší část komentářů respondentů v této oblasti se týkala vzdělávání. Připomeňme si některé závěry kvalitativní analýzy:

Největší potřebu a pravděpodobně i možnosti vzdělávání deklarují vedoucí pracovníci a zaměstnanci dětského oddělení – shodně 93 % v obou pracovních kategoriích. **Překvapivě nejnižší potřebu dále se**

vzdělávat deklaruje 21 % metodiků, což by jistě bylo zajímavé zjistit, proč tomu tak je? Ani podrobnější analýza komentářů příliš nenaznačily vysvětlení tohoto stavu.

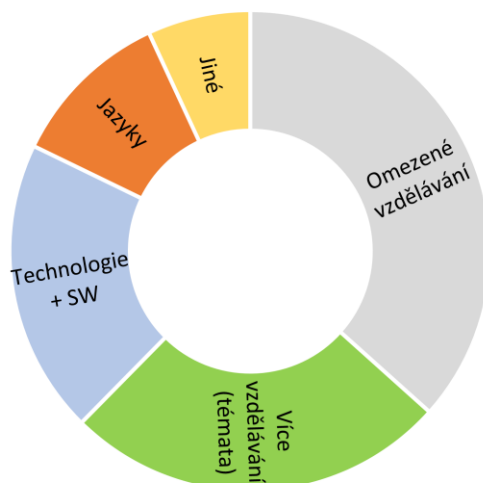
Knihovníci se i s ohledem na svůj vysoký intelekt rádi vzdělávají, a to překvapivě nesouvisí s věkem. Průzkum ukázal, že ve všech věkových kategoriích se najde cca 10 % těch, kteří o další vzdělávání nemají zájem. **Absence dostatečné nabídky vzdělávání a její přímá podpora vedením knihovny může být pro inteligentní knihovníky velmi frustrující.** Podrobná kvalitativní analýza komentářů ukázala, že 37 % komentářů v oblasti vzdělávání viz tabulka č. 3 a graf č. 8 se týká určité formy **omezení** – finance, organizace pracovní doby, opakované zdůvodňování. Pro ilustraci opět jeden komentář za všechny: „Možnost dalšího vzdělávání a poznávání nových technologií by byla příjemná a přínosná. Chápu argument chybějících financí, ale nechápu, proč bychom nemohly chodit na přednášky a semináře, které pořádá vědecká knihovna sídlící ve stejném městě a které jsou navíc pro knihovníky zdarma?“

Kategorie	Počet komentářů	Podkategorie	Počet komentářů	Procenta
Vzdělávání	101	Jiné	7	7 %
		Jazyky	11	11 %
		Technologie + SW	20	20 %
		Více vzdělávání (témata)	26	26 %
		Omezené vzdělávání	37	37 %
		Celkem	101	100 %

Tab. 3 – Analýza podnětů respondentů v oblasti „Intelekt“ – kategorie „Vzdělávání“

Systematické vzdělávání knihovníků je tak určitě výzvou pro krajské knihovny a jejich metodiky, aby knihovny podpořily **rozvojem systému celoživotního vzdělávání** a podpory inovativních technologií pro knihovny budoucnosti. Vedle již dříve zmiňovaného manažerského vzdělávání, deklarují knihovníci především potřebu odborného vzdělávání v oblasti nových technologií, jazykové vzdělávání a systémové vzdělávání v měkkých dovednostech.

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Intelekt", kategorie Vzdělávání - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 8

Pro prevenci syndromu vyhoření a s ohledem na prezentované výsledky navrhujeme pro rozpracování tato témata:

- Jak mohou reagovat knihovníci na omezení možnosti vzdělávání, pokud se setkají s argumenty, že nejsou finance, nelze toho člověka uvolnit v pracovní době, je v knihovně sám, pro svou práci to nepotřebuje?
- V jakém stavu je systém celoživotního vzdělávání? Řadě knihovníků schází pravidelnost a systematičnost ve vzdělávání.