

Syndrom vyhoření – zkušenosti z hospiců

MUDr. Marie Svatošová

Poprvé jsem o syndromu vyhoření něco četla v samizdatové literatuře krátce před rokem 1989, a to v souvislosti s hospici, o kterých jsme si tu tehdy mohli nechat jenom snít. Když se zde politická situace změnila, snažila jsem se v milionové Praze, kde žiji, najít dobře motivované a patřičně vzdělané lidi, kteří by se mnou do toho šli. Ty jsem však nenašla, a hospic bez lidí se dělat nedá. Našla jsem je až ve východních Čechách, u polských hranic, v Červeném Kostelci na okrese Náchod. Proto první český hospic vznikl tam a ne v hlavním městě uprostřed republiky, jak by se asi dalo očekávat.

V době, kdy se nám podařilo vyjet na zkušenou do Velké Británie, kolébky hospicového hnutí, byla už v Kostelci zpracovaná architektonická studie a rozpracovaný stavební prováděcí projekt, což samozřejmě nebylo zadarmo. Jestliže jsem si cestou do Británie myslela, že už mi schází jen nějaké ty desítky milionů na stavbu a vybavení, cestou zpět mne víc tížila starost o to, kde vezmu další personál. Zkušenost kolegů z britských hospiců byla pro mne doslova Jobovou zvěstí. Máme se prý připravit na to, že nám v průměru po dvou letech personál vyhoří a budeme ho muset nahradit novým. Kde ho vezmu? Na počty sice moc nejsem, ale tohle jsem si spočítat uměla – v malém městečku mi kvalifikovaný a správně motivovaný personál tak rychle dorůstá nebude. Představa, že mi zbude krásný objekt se zlatými klikami, ale bez personálu, byla mou noční můrou.

Proto jsme vzali rady našich kolegů velmi vážně a čas ukázal, že prevence syndromu vyhoření je možná a že se vyplatí. Asi před rokem jsem si v Kostelci nechala spočítat, kolik zaměstnanců je tam z těch původních, kteří s námi začínali v prosinci 1995. Byla jich téměř polovina. Po šestnácti letech! Nedávno mě v tom prvním hospici na chodbě objala ošetřovatelka Elka, div mě neuškrtila, a řekl: „Já jsem se té práce v hospici za téměř sedmnáct let ještě nenabažila!“ Je to důkaz, že prevence možná je.

Toto jsou naše hlavní zkušenosti:

- splnitelný cíl = důstojné a klidné umírání
 - zodpovědný výběr personálu
 - předpoklad: vyrovnání s vlastní smrtelností
 - nedovolit přetížení personálu
 - pochopit, o co tu skutečně jde
 - bránit se rutině
 - smysl pro humor
 - mimopracovní akce hezké vztahy mezi sebou
-
- později zavedeny supervize

Všichni se musíme bránit vzniku a rozvoji syndromu vyhoření. Mimo jiné i tím, že na sebe nenecháme naložit neúnosné břemeno. V této souvislosti se mě často lidé ptají, jak je možné, že sestry v hospici vydrží u umírajících pracovat dlouhodobě a nevyhoří. Myslím, že je to kromě jiného paradoxně i tím, že se nevěnují jen ošetřovatelství, ale i doprovázení. Je pravda, že v hospici jim většina pacientů v poměrně krátké době zemře. Přesto může jít sestra ze

služby domů s dobrým pocitem a vědomím, že – a teď se nepohoršete – dobrá věc se podařila. Ano, pacient zemřel, protože jeho nemoc byla za současného stavu lékařské vědy nevyлéčitelná a smrtelná. Ale sestřička si moc dobře pamatuje, že pacient před několika týdny do hospice přišel ve fázi deprese, smlouvání nebo rezignace, a při dnešní službě jí zemřel doslova a do písmene s úsměvem na tváři. Při příjmu byla zcela vykoлеjená a nesmířená i jeho rodina, ta teď odchází s čistým svědomím a dobrým pocitem, že nesehlala, ale udělala vše, co bylo v jejích silách. I sestra odchází se stejným dobrým pocitem, protože na tom má, právě díky účasti na doprovázení, svůj nezanedbatelný podíl. Že takové nasazení syndrom vyhoření spíše oddaluje, než vyvolává, o tom svědčí skutečnost, že některé sestry v prvním českém hospici pracují od prvopočátku, to znamená již sedmnáctý rok.

Tím rozhodně nechci bagatelizovat nutnost stanovení limitů. Nemám na mysli jen limity fyzické a časové, ale i limity osobní zodpovědnosti. Nejsme zodpovědní za všechno. Nejsme zodpovědní za pacientovy úspěchy či neúspěchy v hledání smyslu života, ani za jeho úspěchy či neúspěchy v řešení mezilidských vztahů, odpouštění skutečných nebo domnělých křivd apod. Měli bychom mu v tom být nápomocní, ale vše ostatní je na něm. Je proto žádoucí a moudré naučit se nepřeceňovat pacientovy výsledky, ať už se nám jeví jako úspěch nebo naopak neúspěch. Za ty je v rámci své svobody a svého lidského omezení zodpovědný především on.

Je pravda, že každý z nás při tak náročné práci potřebuje mít nějaký „ventil“. Jím může být nemocniční kaplan nebo psycholog. Ti v týmu nejsou pouze pro pacienty a jejich blízké, jsou tam i pro zaměstnance! Někdo má vyhovující soustavné duchovní vedení v osobě svého stálého zповědníka nebo jiného člověka, kterému plně důvěřuje. Jinému vyhovuje supervizor. Jím by v nouzi mohl být i nemocniční kaplan, ale vhodné to moc není, protože supervizor by z dobrých důvodů měl být člověk zvenku, nikoliv z vlastního týmu. Občas bývá v rámci prevence syndromu vyhoření zdravotníkům doporučováno, aby si psali deník. Určitý význam ventilu nepochybně má, bohužel však pouze jednosměrného, protože jde o monolog. Ledaže by zápisky v něm následně posloužily jako podklad v debatách s kolegy nebo se supervizorem.

Velmi účinným prostředkem v prevenci syndromu vyhoření je pro věřící zdravotníky každodenní zpytování svědomí a osobní modlitba, pokud je ovšem tím, čím má být, tedy dialogem a ne pouze monologem nebo bezmyšlenkovitou zvykovou formalitou. Bez soustavné práce na sobě samém může časem vyhořet a změnit se k nepoznání i zdravotník, který budí dojem obětavce, ochotného nemocným sloužit bez ohledu na sebe až do roztrhání těla. Jsme jen lidé, a s tím jsou spojena i určitá omezení. Přemíra aktivity může být dokonce i známkou domýšlivosti a pýchy. Nemůžeme se obejít bez toho, abychom se občas (nejlépe pravidelně) odebrali na klidné místo, a načerpali sílu jinde než v sobě. Opomíjíme-li to, pak se nedivme, že naše srdce vyprahne, dostaví se syndrom vyhoření, a že i víra věřícího – kdysi zdánlivě pevná, jistá a nezranitelná – zmalátní, nebo zcela vyprchá. Po nějaký čas sice ještě může taková „akční neřízená střela“ obětavě sloužit pacientům, avšak spolupracovníci v týmu pak trpí a nechápou, jak se ta kdysi skvělá kolegyně mohla takhle změnit. Pak už je jen otázkou času, kdy to pocítí i pacienti. Je na zodpovědnosti managementu, aby to včas rozpoznal a nenechal věci dojít tak daleko.

Ještě se tu krátce zmíním o závažném dilematu, s kterým se často potýká křesťan-zdravotník. Pokud opravdu prožívá svůj každodenní život v osobním vztahu s Bohem, je si dobře vědom svého poslání. Jde o poslání v pravém slova smyslu, protože byl ve křtu samotným Ježíšem vyzván a poslán: „*Jděte do celého světa a hlásejte evangelium všemu stvoření.*“ (Mk 16,15)

Evangelium je radostná zvěst o tom, že Bůh miluje každého člověka a prostřednictvím Ježíšovy oběti na kříži každého, i toho největšího lumpa, se sebou usmířil a nikoho ze svých dětí, tedy nás lidí, nechce ztratit. Velice touží dát jim všem život věčný, podobný životu svému, tedy božskému, jaký si neumíme ani představit. Ať povolíme uzdu své fantazie jakkoliv, stejně to nevymyslíme – zaručuje nám Bible: „*Co oko nevidělo a ucho neslyšelo, co ani člověku na mysl nepřišlo, připravil Bůh těm, kdo ho milují.*“ (1Kor 2,9)

Nenechat si tuto poznanou pravdu jen pro sebe, je prvořadou a základní povinností každého křesťana, tedy i křesťana-zdravotníka. To samozřejmě neznamená, že ji má vnucovat a hlásat na potkání, nebo ji vždy nutně vyjadřovat i slovy. Podle okolností také někdy slovy, avšak vždy skutky, projevenou laskavostí, trpělivostí, lidskostí, jedním slovem láskou. Řečeno jinými slovy – srdce máme k tomu, abychom soucítili s druhými, ruce k tomu, abychom o druhé pečovali, a nohy k tomu, abychom šli ke všem, kterým je zle. Tak, jak jsme toho byli svědky u Matky Terezy. Dodnes vidím před očima její fotografii, na níž v náručí drží umírajícího muže, který je kost a kůže, ale se šťastným výrazem v tváři na ni hledí, a z posledních sil šeptá slova, napsaná pod fotografií: „*Žil jsem jako zvíře, umírám jako člověk.*“

V souvislosti s Matkou Terezou se mi vybavuje vzpomínka na mého zpovědníka, později zavražděného lékaře a kněze v jedné osobě, dr. Ladislava Kubíčka. V úplných začátcích hospicového hnutí u nás se mě zeptal: „Co to pořád meleš o nějakém syndromu vyhoření? Kdes to sebrala?“ „No v té Anglii nám to říkali.“ Na to mi odpověděl: „Tak se podívej na sestry Matky Terezy, jestli mají nějaký syndrom vyhoření. Mají těžší práci než vy, ovšem taky nespolehají jen na své lidské síly. Vezmi si z nich příklad.“

Kdybych měla říct, co mně osobně pomáhalo a pomáhá nejvíc v prevenci syndromu vyhoření, tak jsou to zázraky. Nemám na mysli uzdravení z pokročilé rakoviny, ale zázraky jiného druhu – když se na smrtelné posteli nečekaně usmíří táta se synem, tchýně se snachou apod. To je pro mě tak veliká radost, že vyváží i tu největší únavu, odpíchnu se jako od trampolíny a mohu zase sloužit dál.

S čistým svědomím mohu říct, že jsem za celou svou lékařskou praxi nikdy své pacienty primárně neevangelizovala, ale vždy jsem se snažila svou radost, víru a naději před nimi zásadně neskrývat. Přiznávám v té souvislosti, že jsem zcela záměrně, ve snaze nemocným to ulehčit, používala jednu malou „lest“. Úmyslně, ale tak, aby to vyznělo jako pouhé podřeknutí, jsem se prostě odtajnila. Řekla jsem něco, z čeho se mohli dovtipit, že tahle paní je věřící a bude možné s ní případně o těch věcech mluvit. A stop! Teď byl na tahu pacient. Velmi často se mi stávalo, že se za pár dnů zeptal: „Paní doktorko, vy opravdu věříte, že po smrti něco je?“

S radostí jsem se s nemocnými dělila o důvody své naděje, ale to už byla povolená, pacientem vyžádaná evangelizace sekundární, nikoliv zakazovaná evangelizace primární. Jestliže jsem za pomoci této jednoduché metody přežila bez úhony na těle i na duši celé období totality, proč by to stejně dobře nemohlo fungovat i v demokracii? Jestliže jsem Zdroj své radosti a naděje nemusela zapřít ani při výslechu v Bartolomějské, proč bych se k němu nemohla přiznat, když se mě na něj pacient výslovně zeptá?

Při plnění svého poslání zažívá křesťan-zdravotník často velké radosti, ale občas i velkou bolest. Ví, o čem mluvím. Je to opravdu bolest v pravém slova smyslu, i když jiného druhu než ta tělesná. Je kruté sedět u lůžka umírajícího, který si nechce nechat pomoci, a přihlížet jeho zoufalství, beznaději, zášti, hořkosti, a někdy k tomu všemu ještě poslouchat jeho kletby

a nadávky na všechno a na všechny. Samozřejmě, že bezmocní nejsme nikdy. Vždycky, aniž by o tom věděl a mohl nám to zakázat, se můžeme za umírajícího v duchu modlit. Ne vždycky se podaří všechno tak, jak bychom si, a hlavně svým pacientům, přáli. Časem jsem se naučila i tyto bolestné situace zvládat tím, že jsem, dokud bolest nepřešla, sama sobě pořád dokola opakovala: „Marie, nejsi Pán Bůh všemohoucí! Uklidni se. Spasitel nejsi ty, ale Ježíš. Boží milosrdenství je nekonečné! Tak mu toho nešťastníka svěř a nestarej se. Pán Bůh má i jiné možnosti, nech to na něm.“

Pro ilustraci, jak je doprovázení umírajících náročné, ale krásné a obohacující, si dovolím přečíst jeden příběh za všechny, publikovaný pod názvem „Noční rozhovor“ v mé poslední knížce „Víme si rady s duchovními potřebami nemocných?“ (Grada 2012):

Noční rozhovor

Byl krásný, teplý červencový večer. Kolegové z hospice odjeli na dovolenou a já jsem je několik týdnů zastupovala. Seděla jsem na terase pod úchvatnou hvězdnou oblohou, snažila se zrekapitulovat uplynulý den a chystala se na kutě. Zastavila jsem se na sesterně a jen tak pro formu se zeptala, je-li na oddělení klid. “Není, a hned tak nebude. Pan V. zvoní každých deset minut, bolesti nemá, prášek na spaní si odmítá vzít a ke všemu leží až vzadu na devítce, takže se do rána pořádně naběháme. Sice jsme na to dvě, ale i tak nám dává pěkně zabrat. Zrovna jsme si říkaly, že si budeme dělat čárky, kolikrát zazvoní a procvičíme se na něm v trpělivosti.” Popřála jsem jim tedy hodně té trpělivosti, a zamířila na devítku.

“Pane V., prý nemůžete usnout a nechcete si vzít prášek na spaní. Nevím, jak to máte vy, ale já, když se nevyspím, druhý den po mně nic není. Nechcete si to přece jen ještě rozmyslet?”

“Nechci! Nechci, protože to nic neřeší.”

Se zaťatými zuby se díval z okna a dlouho nic neříkal. Pak se přece jen podíval na mne a zeptal se: “Paní doktorko, vy věříte, že po smrti něco je?”

“Ano. Věřím, že po smrti něco je, jsem přesvědčená, že náš život smrtí nekončí.”

“Tak to jste mě tedy moc nepotěšila.”

“???”

“Byl bych mnohem radši, kdyby po smrti nic nebylo.”

“Mohu vědět proč?”

Následovala další dlouhá tichá pauza, se zrakem upřeným k hvězdné obloze, tentokrát však už bez zaťatých zubů. V duchu jsem se za něho modlila a čekala. Bylo jasné, že k něčemu sbírá odvalu, musím mu dopřát čas a nemohu odejít. Po chvíli pevně uchopil oběma svými dlaněmi moji pravou ruku, a pustil ji, až když ukončil svůj více než hodinový monolog, který byl ve skutečnosti obdivuhodně upřímnou celoživotní generální zповědí. Zakončil ji slovy:

“Tak, a teď to o mně všechno víte. Řekněte, může přijít takový grázl jako já do nebe? Jak jen jsem mohl být taková svině? Kdyby se to tak dalo všechno vrátit zpátky...”

Při posledních slovech se mu lámal hlas a vzápětí propukl – muž v přítomnosti ženy – v srdceryvný hlasitý pláč. Poskytl mi tím čas, který jsem nutně potřebovala. V duchu jsem se modlila: “Pane Bože, co já, laik, v tom mohu udělat? Kdyby to byl pokřtěný katolík, rady bych si věděla. Doporučila bych mu zповěď a přivolala kněze. Ale co tady? Když už jsi mě do téhle situace postavil, prosím, pomoz mi. Řekni, co ode mne chceš.”

Minuty utíkaly, vzlykot pomalu ustával a pan V. na mne upřel od pláče zarudlé oči a tázavý pohled. Udělala jsem to, co mě v té chvíli napadlo.

“Pane V., já vám děkuji za tu velkou důvěru, kterou jste mi projevil. Moc, opravdu moc, si jí vážím. Znamená to pro mne mnohem víc než nějaké státní vyznamenání. Jestli mi to dovolíte,

velmi ráda se teď za vás, jakoby místo vás, vašim jménem, pomodlím k Bohu, ve kterého věřím. Mohu?”

Přikývl. Tentokrát jsem já do svých dlaní uchopila ruce jeho, a než jsem se začala nahlas modlit, dohodla jsem si s ním pravidla:

“Pane V., prosím vás, kdybych vyslovila cokoliv, s čím nesouhlasíte, stačí, když vyprostíte své ruce z mých a já hned pochopím, že takhle si to nepředstavujete. Budete-li se vším souhlasit, můžete na konci mé modlitby k mému “amen” připojit “amen” svoje. To pak bude mít stejnou platnost, jako kdybyste se pod tu modlitbu sám vlastnoručně podepsal. Platí?”

“Platí!”

Zavřela jsem oči, aby mě v usebrání nic nerušilo, jeho ruce jsem ve svých sepnutých dlaních držela lehce, aby je z nich mohl kdykoliv vyprostít, a modlila jsem se:

“Dobry Boze, vim, ze jsi tady s nami. Vsechno jsi to slyšel. Ty vidis do srdce pana V. a vís, ze jeho lítost je upřímná a opravdová. Rád by všechno zlé ze svého života vymazal a začal znovu. To ale nejde. Jediný, kdo ho může toho těžkého břemene zbavit, jsi ty. Prosím tě jeho jménem, odpusť mu všechno, s čím se mi tu svěřil a čeho tak upřímně lituje. Ty jediný víš, za co může on sám, a za co mohou jiní. Odpusť i těm, které jsi mu během života poslal do cesty s dobrou zprávou o tobě, a oni mu ji do dneška nepředali. Za těch sedmapadesát roků jeho života k tomu museli mít tisíce příležitostí. Nevyužili je, propásli je, a nechali ho v nevědomosti a ve strachu z tebe. Neřekli mu, že jsi Láska, že jsi jeho Otec a on tvé milované, třebaže zatoulané dítě. Smiluj se nad nimi i nad námi.

Pane Ježíši, ty jsi na kříži umřel za všechny lidi bez výjimky proto, abys je usmířil se svým a našim nebeským Otcem, a umožnil jim tak věčný a šťastný život v Božím království. Když jsi umíral na kříži, po tvé levici byl ukřižován lotr, který se ti vysmíval a rouhal se. Po tvé pravici byl druhý, který svých provinění litoval a prosil, aby sis na něho vzpomněl, až budeš ve svém království. Ty jsi ho ujistil, že ještě týž den bude s tebou v ráji. Pan V., aniž by příběh lotra po pravici kdy v Bibli četl, před chvílí svá provinění uznal a vyznal stejně jako on, a upřímně jich litoval. Tys to tu slyšel. Věřím, že už v té chvíli jsi mu je odpustil a otevřel mu svou náruč. Nepochybuji o tom, ale prosím, dej mu to zřetelně i pocítit, aby v tebe dokázal na sklonku života uvěřit, a stačil si tě ještě zamilovat. Vlej do jeho duše pokoj, ten pokoj, který svět nemůže dát, ani vzít.

Dobry Boze, zvečera jsme o tom, co jsi pro nás připravil, jeden ani druhý neměli nejmenší tušení. Ale tys pro nás tuhle chvíli ve své lásce a ve své vševědounosti připravil dříve, než jsi stvořil svět. Zvečera jsme ještě nevěděli, proč jsi ve své všemohoucnosti nezabránil rakovině, která pana V. tolik potrápila, ale taky ho přivedla sem. Ted' už víme proč. Děkuji ti i za ni. Amen.”

Bezprostředně po mém polohlasném “amen” zaznělo hlasité, rozhodné a radostné “amen” pana V. Rozzářené oči a výraz jeho tváře mne nenechaly ani chvíli na pochybách o tom, že moje, vlastně naše, modlitba byla vyslyšena. Jednomu ani druhému se nechtělo spát. Ani nevím, jak dlouho jsme ještě spolu zůstali v tichu, beze slov, zaplaveni nesmírným pocitem štěstí. Vychutnávali jsme si ho, dokud mi ptáci za oknem svým zpěvem nepřipomněli, že mám před sebou náročný pracovní den a měla bych si aspoň chvíli zdřímnout.

Noční sestra při předávání služby hlásila, že naše zázračná hypnotika působí i dálkově – nespoknutá a nezapitá, z lékovky na nočním stolku. Až se to dozví farmaceutické firmy, nejspíš nás nebudou mít rády.