

## Když zazvoní telefon...

(Burn-out syndrom a profese operátora help-desk)

Motto: ...tak první co ho napadne je: Co je to zase za ... (doplňte si libovolné vulgární označení volajícího).

*„Šéf se nám zhroutil“, konstatoval nedávno na mém kursu jeden z jeho frekventantů. „Po dvou letech šéfování si vzal neplacené volno a od té doby o něm není slyšet. Ostatně, on už byl předtím nějaký divnej...“*

Osobní sdělení.

Se vší pravděpodobností postihl tohoto manažera burn-out syndrom (Z73.0 Vyhasnutí, vyhoření - podle Mezinárodní klasifikace nemocí). Tento dlouhodobý a pro postiženého i jeho okolí nepříjemný stav se dá popsat ve třech funkčních oblastech:

- Na fyzické úrovni je to chronická únava, oslabení imunitního systému s z toho plynoucí častá onemocnění. Postižený si navíc nedokáže odpočinout, v noci se nevyspí, mívá tíživé sny. Objeví se u něj různé vegetativní obtíže jako bolesti hlavy a zad, nevolnosti, zažívací obtíže... Také může být více náchylný k úrazům.
- Na úrovni emocionálního prožívání se vyskytují stavy zoufalství a beznaděje, pocit, že nic nemá cenu a že problémy kvůli překážkám nelze zvládnout, pocity, které mohou vyústit až v sebevražedný pokus. Převládá permanentní podráždění a nervozita, dříve milé věci jen „otravují“.
- Na vztahové úrovni se objevuje nejpatrnější změna. Postižený se stává cynickým, podrážděným a hrubým. Sám se přistihne při agresivních či vulgárních fantaziích či projevech. Přestává vnímat, že lidé okolo jsou bytosti s vlastními emocemi a myšlenkami. Začíná s lidmi okolo jednat jako s neživým inventářem, který má v jeho životě jediný efekt – ubírat mu energii.

Obvykle spojujeme syndrom vyhoření se dvěma profesními oblastmi – jednou z nich je management s vysokými nároky kladenými na odpovědnost, odolnost vůči stresu a setkáváním s mnoha lidmi, druhou potom široké spektrum pomáhajících profesí typu terapeutů, ošetřovatelů a sociálních pracovníků, kteří se často setkávají s lidským utrpením a není zcela v jejich moci jednorázově je odstranit.

V našem článku bychom však rádi zaměřili pozornost do oblasti informačních technologií, která by se na první pohled mohla jevit jako minimálně ohrožená. Máme na mysli pozice

help-desk operátorů (v textu používáme název help-desk, help-line a také někde citujeme nespisovné „helplajna“).

Operátor help-desku je pozice, která stojí jakoby „na půl cesty“ mezi světem technologií a světem sociálních vztahů. Pokud pracujeme ve velké organizaci, je operátor člověk, kterému zavoláme v okamžiku, kdy nám nefunguje něco spojeného s počítačem. Bývá to zaměstnanec stejné firmy jako jsme my sami, popř. je s touto firmou výrazně spojen. Máme tendenci činit ho zodpovědným za odstranění našeho problému a často i za to, že nějaký vůbec vznikl. Očekáváme od něj korektní jednání, okamžitý zásah a především to, aby „ta zatracená krabice zase fungovala(!)“.

Jak vypadá situace z druhé strany? Líčení zátěžového provozu na „helplajně“ operátorem:

*„Krise začíná v momentu, kdy začne zvonit telefon ve chvíli, kdy položíš sluchátko po předchozím hovoru. Což se stává, když se objeví nějaký globální výpadek (např. vypadne linka do internetu) – to pak znamená, že po čtyřicátém pátém telefonu automaticky začneš říkat: „Ano, nejde internet, chyba je u nás, řešíme to, nashledanou...“ Ale to se ještě dá vcelku zvládnout. Horší to je, když dořešíš jednoho b..a z okresu XX, pak hned ti zavolá káča s tiskárnou, nestačíš ji zapsat a volá ředitel, co že se to děje s XX, protože blbovi nestačilo zavolat na helpline, musel volat i řediteli. Vysvětlíš, že je to v řešení, začneš zapisovat blba volá káča, kde je ten technik. Řekneš, že na cestě. Dopíšeš blba a volá sekretářka generálního, že je okamžitě nutné dojít ke generálnímu. Volá technik ze servisní firmy, že jim volal blb, a co že je to za problém a že potřebují od nás ten formulář se servisním zásahem. Volá káča, že technik ještě nepřišel. Řekneš, že zkusíš technika popohnat, ale asi někde něco řeší. Volá šéf, že mu volala káča a co se s tím děje. Vzpomeneš si, že zatím nikdo nešel ke generálnímu... (tam jdeš nakonec radši sám...)“*

Osobní sdělení.

Hlavní příčiny, které činí z operátorů help-desk podle našeho názoru profesí vysoce ohroženou burn-out syndromem, jsou:

- Jiný zdroj motivace – zatímco např. sociální pracovníci vstupují do svých pracovních pozic s nadšením a touhou „pomáhat lidem“, operátoři většinou podobnými motivy vedeni nejsou. Převládá snaha získat praxi a alespoň „nějakou“ kvalifikaci, vnímat tuto pozici jako přestupní stanici k dalším pozicím, popř. pozici, kde má „své jisté“. Přesto jsou operátoři konfrontováni s problémy, které sice

nezasahují do hlubších vrstev klientovy osobnosti, vyvolávají však u nich aktuálně vysoce negativní emoce a vnímanou zátěž.

- Mechanismus „kontejneru“ - kdy operátor slouží jako odkladiště klientových negativních emocí, frustrací atd.
- Absence pozitivní zpětné vazby o zásahu. Pokud se operátorova intervence podaří, málokdy ho klient pochválí nebo mu poděkuje. Tak se operátor ve své pracovní době setkává vlastně pouze se situacemi, kdy něco nepracuje, jak má a nefunguje to ani po jeho zásahu.
- Pocit bezmoci a odpovědnosti – existuje množství situací, kdy je operátor vystaven kritice volajících, ale z vnějších příčin nemůže problém odstranit – přetrvává zátěž bez možnosti kontroly.

*„.... znáš ten případ, kdy se ti počítač zasekne a ty čekáš a čekáš?! Tak to je věc kvůli které časem vraždíš lidi nebo sama sebe (mimochodem to je pocit absolutní bezmoci). Řešení cca 60 % závažnějších problémů je takhle beznadějně – všechno, cos mohl zkontrolovat jsi zkontroloval, nastavení je nastaveno podle návodu, všechno vypadá v pořádku, ale ta věc prostě nefunguje... bezmoc, bezmoc, bezmoc.“*

Osobní sdělení.

- Pocit „hraničáře“ – vědomí příslušnosti ke skupině IT pracovníků, ale zároveň pocit opomíjení, nedostatečných informací a tlaku od zbytku světa. IT technologie jsou svého druhu výlučnou oblastí s vlastním slangem, postupy a instrumenty, kterým většinou „nezasvěcení“ nerozumí. Operátor se potom dostává do role zprostředkovatele mezi světem IT a právě těmi „nezasvěcenými“. Na rozdíl od ostatních zprostředkovatelů – učitelů, lékařů či právníků – je však jeho status vzhledem ke klientovi ale k „odbornému“ IT pracovníkovi poměrně nízký a je třeba vynaložit větší psychického úsilí pro obhájení vlastního sebehodnocení. Proto přistupuje ke snižování klientů.



Jeden z mnoha obrázků volně kolujících elektronickou poštou

- Nerovnoměrně rozvržená práce – dlouhá období klidu jsou střídány s etapami hektické práce, jejíž efektivita není vnímaná.

- *Plus to, že z hlediska ostatních techniků je člověk pracující na helpline brán jako dělník, pako, neumětel, začátečník, lama .. ☺, prostě jakoby „neplnohodnotný“ technik, protože „vždyť on jen zvedá telefony, což může vlastně v klidu zvládat i nějaký pitomec...“*

Osobní sdělení

Operátoři z výčtu symptomů ukazujících na syndrom vyhoření uvádějí často zejména nárůst agresivity, jednak všeobecné, jednak ve vztahu ke klientům, dále podráždění, sociální stažení a úbytek hodnotných sociálních vztahů, apatii a fyzickou a psychickou vyčerpanost.

Help-desk operátoři vydrží na svých pozicích průměrně do dvou let. Po tom odcházejí a regenerují „pocuchané nervy“.

*„Pak jsem si začal uvědomovat, že to není v pořádku a když byla příležitost, změnil jsem post – teď se starám o mail servery, takže se bavím jen se zainteresovanými lidmi, odpadl ten nestíhací běh a je to mnohem lepší. Když někdo zavolá, tak si sice někdy pomyslím, co je to za otravu, ale oproti help-desku jen minimálně a většinou jde opravdu o b..a (na telefonech je vidět kdo ti volá a známé firmy už znáš podle jména) a jednou za čas je člověk schopen to ustát a profesionálně vyřešit.“*

Osobní sdělení.

Další možností je - zcela v intencích diagnózy burn-out syndromu – přizpůsobení, kdy zaměstnanci „vedeni touhou po zajištěném zaměstnání zůstávají léta na místě, které jim nepřináší nic kromě jistoty a peněz. Stávají se tak nepotřebnými staty, kteří s velkým mistrovstvím předstírají práci.“ Tak se setkáváme s operátory, kteří v rámci své adaptace své klienty schválně nechávají prohlížet, zda jsou řádně ukotvené kabely na zadní straně počítače „aby taky něco dělali“, snaží se klienta přesměrovat na jiného odborníka (hra „horký brambor“), popř. telefony prostě neberou.

### Můžeme něco udělat pro vyřešení tohoto problému?

Pozice help-line operátora nebývá obvykle řazena v rámci firmy k pozicím s nejvyšším statusem. Hmotná odměna zaměstnanců na těchto pozicích se obvykle pohybuje mezi 20-30% odměny, která přísluší např. správci sítě. Zaměstnanci help-line jsou vnímáni jako podřadní, nahraditelní. To možná rovněž přispívá k rozvoji příznaků syndromu vyhoření. Dobře fungující středisko počítačové podpory je však ve věku počítačových technologií nutným předpokladem hladkého chodu firmy, zvyšuje pracovní spokojenost velkého počtu zaměstnanců a umožňuje efektivní provádění jejich pracovní činnosti. Časté personální změny na pozicích operátorů, jejich špatný psychický stav a rozvoj příznaků burn-out syndromu dobrému fungování help-line rozhodně nepřispívají. Z ekonomického hlediska je třeba navíc zohlednit náklady na výběr a zaškolení dalších operátorů, stejně jako sníženou efektivitu jejich činnosti, která se může radikálně odrazit ve finančních nákladech v IT oblasti a časových prodlevách v oblastech navazujících.

Věříme, že problémy způsobené extrémním pracovním zatížením na pozicích help-desk operátorů by se do značné míry daly minimalizovat souborem opatření, analogickým intervencím v oblasti managementu či pomáhajících profesích:

- Důležitá je prevence, nikoliv léčba. Operátor s delší praxí se nejspíš bude stavět apaticky k jakýmkoliv podpůrným prvkům, což způsobí pokles motivace ze strany zaměstnavatele

*„To by podle mě nic neřešilo - neustále by tu byla ta help-line, která mě štve, nejlepší by byla celková změna zaměstnání. Dělat help-desk mě rozhodně neuspokojuje.“*

Osobní sdělení

- Pozornost můžeme věnovat výběru zaměstnance, kde bývá obvykle jediným kritériem schopnost „nějak“ si poradit s problematikou IT. Protože pozice nebývá nijak zvlášť platově ohodnocena, odpadají postupně jiná kritéria (znalost jazyků, komunikační dovednosti...). Řešením by mohlo být např. přenesení help-line do menšího města – komunikační technologie minimalizují nevýhody větší vzdálenosti operátora a finanční ohodnocení ve stejné výši při větší vzdálenosti od metropole nabývá za současného socioekonomického stavu relativně na výši. Dále je možno věnovat pozornost důsledně komunikačním dovednostem – perspektiva zacházení s klientem se obtížně zjišťuje v rámci standardního přijímacího rozhovoru, ale vcelku dobře např. metodou Assessment centra, kterou pokládáme pro výběr help-line operátorů za optimální.
- Velkou podporou může být i průběžné vzdělávání a rozvoj help-line operátorů. Současná psychologie práce nabízí širokou škálu technik, které je možno uplatnit při tréninku jednání s klientem, nekonfliktní komunikace atp. Standardní situace operátora navíc umožňuje efektivní propracování komunikačních scénářů, analogické např. scénářům komunikace palubního personálu a cestujících v letovém provozu. V rámci rozvoje zaměstnance bychom mohli věnovat určitou pozornost rovněž možnosti odreagovat v chráněném prostředí emoce, které v souvislosti s prací na této pozici vznikají, a sdílet je s ostatními kolegy (např. formou bálintovských skupin). Takto sdílené problémy mají lepší duševně hygienický dopad na osobnost zaměstnance než individuální agování – např. vybití agrese, rozvoj psychosomatických příznaků atp.
- Optimalizace pracovních procesů help-line. Stejně jako každé pracoviště je „helplajna“ zatížena množstvím úkonů, které se objektivně či subjektivně jeví jako nadbytečné. Při relativně stereotypní a duševně namáhavé práci mohou tyto činnosti výrazně přispívat

k pocitům neúčinnosti, bezvýchodnosti a následné frustrace a vzteku. Optimalizace těchto procesů může být překvapivě jednoduchá (zavedení možnosti automatické odpovědi v případě selhání systému, redukce nadbytečné administrativy...). Jiné procesy mohou být vnímány naopak jako deficitní (chybějící informační toky, systémy zpětné vazby atp.). Další možností změny pracovních procesů je rotace zaměstnance v pozici help-line operátora a technika fyzicky vyslaného k problémovému počítači – periodická změna činnosti by jednak umožnila další zvyšování kvalifikace a úlevu od monotónní činnosti, jednak by umožnila osobní kontakt operátorů a jejich interních klientů.

- Zvýšení subjektivního statusu či prestiže pozice operátora. Značnou roli zde může hrát osobní komunikace zaměstnanců či managementu firmy s operátory, pocit, že pracují pro lidi, se kterými se mohou – alespoň v malé míře – osobně znát a kteří si jejich práci vážící. Pociťování dobře vykonané práce, kontroly nad situací a vlastní efektivity bývá jednou z nejlepších prevencí proti strašidlu, nazývanému burn-out syndrom.

- *Nechtějte, aby byl problém odstraněn ihned, a) nejste sami a opravdu jste v pořadí, nevíte co všechno se právě v tento okamžik řeší a jak důležité ty věci jsou, b) to leckdy nejde, protože je prostě problém natolik závažný c) pokud je oprava vyloženě urgentní, vysvětlit v klidu a zdvořile objektivní důvody proč (logicky – pro každého je ten jeho problém ten nejdůležitější na světě, takže operátor automaticky větu „je to hrozně důležité okamžitě přijďte!!!“ většinou řečenou tónem drtícím kosti v podstatě ignoruje, protože to samý říká i madam, která si nemůže spustit solitaire).*

Některé typy volajících zákazníků (informatiků) podle operátora help-line:

- *Roboti - Znalostně jsou na úrovni průměrného uživatele Windows, síťářině vůbec nerozumí, hovor s nimi je vždycky na 30 minut a podobá se z jejich strany tak maturitě*
- *Geniové - rozumí Linuxu, Linux je nadevše, my jsme b.i co používají Windows. Vychrlí na tebe mnoho zběsilých dat, většinou nepotřebných. Mají standardně problémy s tím, že použili nějaké nestandardní řešení a to jim teď nefunguje (např. stáhnou neautorizovaný program na tvorbu sms z netu, ten donaprogramují a zkombinují s odesíláním emailu a pak se diví že jim to nejde, když to včera šlo...)*
- *Lidé, kterým jednou ochotně a rychle pomůžeš, oni si tě oblíbí a pak ti přímo volají tak jednou za 2 hodiny s nějakou maličkostí. Logicky se vzrůstajícím počtem telefonátů ochota tam běhat je menší a menší...*
- *Poslední skupina jsou výjimky – pohodáři. Zavolají, když neví tak se omluví, řekne že tomu nerozumí a jestli bychom mu mohli pomoci nebo naopak vysvětlí co udělal, poklábosíš s nimi a je to v pohodě. Z 200 lidí jsou takoví tři. Pak jsou ti, kteří si to buď porěší sami, nebo chvíli počkají, podívají se na centrální web jestli se něco neděje a volají opravdu jen v nutnosti.*

Osobní sdělení.

Jak si může představovat zaměstnanec-klient pracovní činnost operátora IT?

Uveřejněný text je volně rozeslán elektronickou poštou jako vtipný komentář k práci IT help-desku:



*Pondělí:*

*9:05 Příchod do práce. Káva, čtení novin.*

*9.20 Volala účtárna, prý se nemohou připojit k serveru Accounting. Sáhl jsem po šanonu a poskytl jim standardní odpověď č.112: "Hmm, ale mně to funguje". Blekotal jsem ještě chvíli a pak jsem jim poradil, aby zkusili rebootovat a přilogovat se znovu. Mezitím jsem z upeesky odpojil kávovar (voda už stejně docházela) a připojil zpátky kabel od serveru Accounting. Účtárna volala za chvíli znovu a říkala, že je všechno v pořádku. Přece jen, není nad spokojeného uživatele.*

*10:20 Ta ženská z marketingu si stěžovala, že jí nefunguje modem. Zamumlal jsem, že jí předám našeho specialistu na komunikace a přepojil jsem hovor do údržbářského kamrlíku. Ta moderní kancelářská technika dokáže skutečně ušetřit spoustu práce!*

*10:50 Zastavil se u mě šéf; množí se prý stížnosti na kvalitu uživatelské podpory. Zeptal jsem se, kdo si ztěžuje - samozřejmě marketing. Šéf řekl, že to bude řešit, oznámil, že zbytek dne už nebude a odešel hrát squash.*

*11:05 To pondělí mě vždycky zmáhá. Zapsal jsem do knihy "Odchod za účelem nákupu disket" a vypadl jsem do města.*

*16:20 Příchod z "nákupu disket". Podíval jsem se na záznamník, byl prázdný. Asi to bylo tím, že jsem zapomněl zapojit telefon. Napravil jsem to a doplnil záznamy v deníku.*

*16:25 Odchod*

A jak radí po internetu rozezlený operátor?

Využili jsme také text rozesílaný elektronickou poštou:

1. *Vždy, keď chcete aby sme Vám premiestnili počítač, nechajte ho zavalený tonami pohľadníc, detských obrázkov, prežraných zvierat, usušených kvetov, trofejí z bowlingu a detských výtvorov. My nemáme život, a naozaj nás veľmi zaujíma Váš život.*
2. *Nikdy si nič nenapíšte. Môžeme si tú Vašu chybovú hlášku "prehrať" kedykoľvek k sebe.*
3. *Keď pracovník IT hovorí, že hneď príde, ihneď odíďte na kávu. Potom tam aspoň nebudete, keď bude potrebovať vaše heslo. Je pre neho hračkou pamätať si 300 hesiel šetričov obrazoviek.*
4. *Keď voláte hot-line, povedzte čo chcete, nie to čo Vám bráni, aby ste to mali. Nepotrebujeme vedieť, že sa nemôžete dostať do mailu, keď Váš počítač vôbec nenaštaruje.*
5. *Keď Vám oddelenie IT pošle mail, označený ako veľmi dôležitý, ihneď ho zmažte. Len testujeme.*

### Jak bychom se měli chovat při kontaktu s operátorem help desk?

- Pokud počítač nereaguje na Vaše příkazy, zkuste to, co sami zkusit můžete: restart počítače, kontrolu, zda je zařízení pod proudem, zda nechybí či nepřebývá disketa atp.
- Respektujte pokyn o informacích, které máme mít připraveny při kontaktu s help-desk (často to bývá např. IP adresa) – operátoři nejsou vševědoucí ani všemocní.
- IT operátor nemůže za to, že se Váš počítač porouchal – když mu vynadáte, vzájemnou komunikaci tím nezlepšíte. Krotte svůj vztek.
- Buďte standardní – pokud budete mít software „nad rámec“ Vaší organizace, zvyšujete pravděpodobnost poruchy a následně snižujete možnost nápravy pomocí místních IT operátorů. Ostatně většina zaměstnavatelů zakazuje nadstandardní výbavu SW. Že by zrovna ten váš byl výjimkou?
- Přiznejte, že něčemu nerozumíte a že Vám to nejde – nemusíte být přece odborníky v každé oblasti. Měli byste však dokázat popsat přesně a stručně to, jak k problému došlo a nechat se instruovat tak, aby jste sami mohli problém odstranit. Buďte vstřícní, zdvořilí a prosadte co potřebujete.
- Stojí za to poděkovat a seznámit operátora s tím, že problém byl odstraněn. Abychom operátora zbytečně nepřetěžovali děkovnými telefonáty ☺, stačí e-mail.

- Pokud Vaše oddělení technické podpory nestojí za nic, stěžujte si, stěžujte, máte právo na solidní servis i z této strany a Vaše firma to může zařídit.
- Posledním řešením je naučit se ovládat počítač tak, aby jste potřebovali pomoc co nejméně.

Poznámka: V textu bylo použito velké množství neformálních materiálů, převzatých z internetu, popř. autentické výroky operátorů. Pro transkripci do tohoto textu bylo třeba velkých úprav tak, aby byly tyto texty zbaveny vulgarismů (někdy jsme hodně vulgární výrazy zaměnili méně vulgárními, aby byl zachován dojem autentičnosti). Jejich četnost podle našeho názoru rovněž svědčí o přítomnosti burn-out syndromu u operátorů help-desk.

#### Literatura:

Henriksen, J.O., Vetlesen, A.J.: Blízke a vzdálené. Nakladatelství Albert, Boskovice, 2000

Heuvel, E., van den., Witte, L.P., Schure, L.M., Sanderman, R., Jong, B.M.: Risk factors for Burn-OUT in Caregivers of Stroke patients, and Possibilities for Intevention. Rijksuniversiteit Groningen, 2002

Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. Testcentrum, Praha, 2003 (v tisku)

Mallotová, K.: Burn-out neboli syndrom vyhoření. Psychologie Dnes, 2/2000

Merritt, E.A.: Hospitality Management: A study of Burnout in Private Club Management. Pepperdine university, 1995

Rowe, M.M.: Hardiness as a Stress Mediating Factor of Burnout aminy Healthcare Providers. American Journal of Health Studies, 1998/14

Schmidbauer, W.: Psychická úskalí pomáhajících profesí. Portál, Praha, 2000

PhDr. Jan Gruber, Ph.D., senior konzultant, společník Tres consulting s.r.o., publikováno na hr-server.cz