

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

Martina Thaler

Ljubljana, april 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

Kandidatka: Martina Thaler
Vpisna številka: 04027519
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Javna uprava
Mentor: doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, april 2011

IZJAVA O AVTORSTVU

Študentka Martina Thaler z vpisno številko 04027519 sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Izgorelost na delovnem mestu.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, ur. list rs št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom fakultete za upravo v skladu z njenimi pravili,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »dela fu«.

Diplomsko delo je lektoriral: Simon Novosel

Ljubljana, 25. 04. 2011

Podpis avtorice: _____

POVZETEK

Izgorelost na delovnem mestu je stanje psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki doleti ponavadi najbolj pridne, delovne, zagnane in uspešne. Delovna učinkovitost pade in tako zmanjka tudi volje do življenja. Na bolezen ne vpliva le stres na delovnem mestu, temveč tudi dejavniki, povezani z družbenimi razmerami, osebnimi lastnostmi in psihološkimi okoliščinami dela zaposlenih. Bolezen ima težke in dolgotrajne posledice, zato je zelo pomembno, da se znaki pravočasno prepoznajo in se zoper njih ukrepa, preden bolezen doseže najvišjo stopnjo. Izvedena raziskava je dala rezultate, ki pravijo, da je preventiva še vedno najučinkovitejše zdravilo zoper izgorevanje, pri čemer je potrebno sodelovanje vseh treh akterjev: podjetij, zaposlenih in države.

Ključne besede: izgorelost, izgorevanje, stres, preprečevanje izgorevanja, ukrepi zoper izgorelost.

SUMMARY

JOB BURNOUT

Job burnout is a state of extreme psycho-physical and emotional exhaustion that usually comes upon someone who is hardworking, willing to do things and successful in career. When it happens, working efficiency is gone and so is will to live. An illness is not affected only by stress on job but also factors which are linked to conditions in society, personal characteristics (idiosyncrasies) and psychological circumstances of work of the employees. The illness has serious and protracted results (consequences) and that is why it is so important that the symptoms are recognised in time and measures undertaken to fight them before they have reached the highest level. Research which was done for this diploma, gave us results, that no matter what, prevention is still the most efficient cure against burnout. It requires cooperation of all three agents: the companies, the employees and the government.

Key words: burnout, burning out, stress, burnout prevention, steps against burnout.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	ii
POVZETEK	iii
SUMMARY	iv
KAZALO	v
1 UVOD	1
2 IZGOREVANJE	3
2.1 Zgodovina izgorelosti	4
2.2 Medicinski dejavniki izgorelosti	5
2.3 Komunikacijski dejavniki izgorelosti	6
2.4 Psihološko ozadje izgorevanja	8
2.5 Znaki izgorevanja	9
3 ZNAKI IZGOREVANJA	11
3.1 Oblike preventivnih pristopov in postopek zdravljenja	12
3.2 Področje zdravja pri delu	15
3.3 Kariera in vsakodnevne obveznosti	16
3.4 Povzročitelji izgorelosti	16
3.5 Ukrepi posameznika in delovanje vodstva zoper izgorevanje	18
3.6 Pogoji in načini preprečevanja izgorevanja	20
3.7 Nekateri nikoli ne izgorijo	21
4 STRES	24
4.1 Opredelitev in značilnosti stresa	25
4.2 Razlogi za nastanek stresa	26
4.3 Razlika med stresom in izgorelostjo	26
5 RAZISKAVA ZAPOSLENIH V PROUČEVANEM PODJETJU	28
5.1 Anketni vprašalnik in njegovi rezultati	29
5.2 Predlogi za izboljšanje	35
6 ZAKLJUČEK	37
LITERATURA, VIRI IN INTERNETNI VIRI	41
PRILOGA (Anketni vprašalnik po Christine Maslach)	43

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev.....	30
Grafikon 2: Starost anketirancev.....	30
Grafikon 3: Najvišja dosežena stopnja izobrazbe anketiranih	31
Grafikon 4: Poklicni status anketiranih.....	31
Grafikon 5: Dejavniki razpoloženja	32
Grafikon 6: Dejavniki razpoloženja, 2. sklop vprašanj.....	33

1 UVOD

Izgorelost največkrat prizadene tiste ljudi, ki so precej uspešni v tem, kar počnejo. Poklicno izgorelost sproži dolgotrajna izpostavljenost psihološkim okoliščinam okolja, v katerem delajo. Delovno mesto je problematičen, negostoljuben in zahteven prostor. Ljudje so vedno bolj čustveno, telesno in duhovno izčrpani.

Izgorelost se pojavi kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu in previsokim zahtevam, ki jih okolica pričakuje od posameznika. Izgorelost tako predstavlja zadnjo fazo neuspešnega reševanja stresnih situacij. Današnja družba se vse preveč ozira na rezultate dela ter s tem povezanim dobičkom in materialnimi dobrinami. Tako posameznik ostane ujet med pritiski na delovnem mestu in osebnim življenjem. Le malo je takih, ki brez večjih odrekov uspešno združujejo kariero z osebnim življenjem.

Diplomsko delo se osredotoča na težave izgorevanja posameznikov, ki so posledica obremenitev na delovnem mestu. Opredeljen je vpliv notranjih (npr. lastna pričakovanja) in zunanjih (npr. naporen urnik) obremenitev na posameznika oziroma njihov vpliv na izgorelost. Ravno tako je prikazanih nekaj rešitev za tovrstne težave. Teoretična izhodišča so nadgrajena s kvantitativno raziskavo, s katero se poskuša odgovoriti na uvodoma predstavljene izzive. Da bi se ugotovilo stanje zaposlenih na delovnem mestu, je bil uporabljen prilagojen vprašalnik Cristine Maslach, psihologinje in raziskovalke izgorelosti v svetu. Na ta način pridobljeni rezultati so v nadaljevanju naloge tudi predstavljeni in opisani v empiričnem delu diplomskega dela. Izgorelost je tako problem ljudi, kakor tudi okolja, v katerem delajo. Okolje in zgradba delovnega mesta sta medsebojno povezana z načinom izvrševanja delovnih nalog. Delovni prostor je torej tisto okolje, ki naj bi priznavalo človeško delovno stran, če tega ne priznava, prinaša s seboj visoko ceno za oboje, s tem pa izgorevanje narašča.

Namen diplomskega dela je predvsem s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter raziskave ugotoviti vlogo in posledice izgorelosti v našem prostoru; v povezavi z organizacijskimi dejavniki in samo organizacijo, kjer so ljudje zaposleni. Ker je izgorelost v slovenskem prostoru še slabo raziskana - nekateri morda zanjo še sploh ne vedo - je namen diplomskega dela v teoretičnem delu predvsem predstavitev pojava izgorelosti na delovnem mestu in njenih morebitnih posebnosti.

Cilji diplomskega dela so:

- predstaviti bolezen izgorelost in njene razlike v primerjavi s stresom;
- predstaviti zgodovino raziskovanja izgorelosti, njene značilnosti, vzroke, stopnje in znake izgorelosti;
- preveriti počutje zaposlenih na delovnem mestu, kjer je bila izvedena anketna raziskava.

Diplomsko delo vključuje poglobitev v domačo in tujo strokovno literaturo. Uporabljena je predvsem teoretična metoda, kjer se na podlagi strokovne literature preučuje novodobni pojav izgorelosti, njegove posledice in vzroke nastanka. Samo diplomsko delo temelji bolj na tuji strokovni literaturi, ki je obsežnejša od slovenskih virov, saj je problematika izgorelosti v tujini mnogo bolje raziskana kakor na našem področju.

Anketna raziskava temelji na empirični metodi: na podlagi anketnega vprašalnika, sestavljenega po Maslach, se analizirajo opisne statistike. Vzorec anketnega vprašalnika je sestavljen iz ciljne populacije zaposlenih, starih od 20 do 45 let, v podjetju, kjer se je opravila anketna raziskava. Podjetje ne želi biti imenovano, zato v nadaljevanju diplomskega dela ne bo imensko omenjeno.

V samem diplomskem delu se predpostavlja, da v sodobnem poslovnem svetu človek lažje usklajuje svoje delovno mesto s privatnim življenjem, če se na svojem delovnem mestu dobro počuti. To ni samo predpostavka za boljše delovanje posameznika, ampak tudi za preventivno prepoznavnost znakov izgorelosti. Pri vsakem posamezniku se izgorelost pokaže na drugačen način, simptomi pa so si zelo podobni, zato le redki prepoznajo izgorelost in posamezniku, ki ga pestijo težave, najprej pripišejo drugačne vzroke za njih. Kar pa ni nič presenetljivega, kajti vsak posameznik se na svoj način spopada z vsakdanjimi obveznostmi in obremenitvami. Diplomsko delo je v celoti posvečeno izgorelosti, zato je stres le na kratko opredeljen.

Po uvodu se diplomsko delo nadaljuje s poglavjem o izgorelosti na delovnem mestu, kjer je natančneje opredeljen njen razvoj, nastanek in vzroki za nastanek. Diplomsko delo v nadaljevanju sledi ukrepom, ki naj bi jih posameznik obvladoval za preprečevanje pojava izgorelosti. Na koncu se zaključi s predstavljeno raziskavo, interpretacijo rezultatov in ugotovitvami.

2 IZGOREVANJE

Izgorelost označuje postopno usihanje idealizma, pešanje moči in izgubo motivacije za poklicno dejavnost pri posameznikih, ki v svoje delo vlagajo velike napore, a niso prejeli od okolja ustrezno potrditev za svoje delo (Pšeničny, 2007, str. 3). V ljudeh se utira neko spoznanje, da zdravje ni odvisno le od zdravega načina življenja, kot so zdrava prehrana, gibanje, spanec in drugih razvad, ampak je pomembnejši način življenja, osebnostne značilnosti, vedenje ljudi, kompetence, delovne sposobnosti, družba ipd. Dokaj težek in naporen ter hiter življenjski ritem sili posameznike v postopno rešitev problemov, ki so sestavni del življenjskega sloga.

Dejansko opredeljujejo te značilnosti in podobnosti preživetje ljudi in delo. Ob tem pa vse manj časa ostane za spodbujanje vesti v samem človeku, njegovem utrjevanju, vzpostavitvi samozavesti, samopodobe in lastnega spoštovanja, saj zmanjkuje primerne časa. Vse več časa se torej namenja delovnim učinkom, večjim dohodkom, večji delovni učinkovitosti za nek dosežen družbeni ugled na delovnem mestu. Od tod pa tudi več izgorevanj. Med tem, ko je zaslediti manj izgorevanj, kadar gre za neke vrste reševanj osebnih in družinskih problemov (Ščuka, 2007, str. 9). V teoriji je pojem izgorelosti različno opredeljen. »Izgorevajo tisti, ki na svojem delovnem mestu ne zmorejo potrditi lastne zavzetosti in ustvarjalnosti, v delovni sredini ostajajo neopaženi, anonimni, brezosebni, z občutkom nepotrebnosti in odvečnosti« (Ščuka, 2007, str. 7). Maslach (2003, str. 33) opredeljuje izgorelost kot sindrom, za katerega so značilni emocionalna izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšan občutek osebne izpolnitve. Perlmann in Hartman (po Potočnik 2004, str. 19) ugotavljata, da izgorelost predstavlja reakcijo na kroničen emocionalni stres, ki vsebuje tri komponente: emocionalno in fizično izčrpanost, zmanjšano produktivnost pri delu in prekomerno depersonalizacijo.

Penko (1994, str. 9) pojmuje izgorelost kot specifičen sindrom, ki je posledica podaljšane izpostavljenosti delovnemu stresu, kateri je značilen predvsem za poklice, ki so v neposredni povezavi z ljudmi. Raedeke (2002, str. 123) opozarja, da je izgorelost le ena izmed mnogih možnih posledic kroničnega stresa. Emmer, et al. (1982, str. 156) pod izgorelostjo razumejo stanje fizične ali duševne izčrpanosti, ki nastane kot posledica dolgo trajajočih negativnih občutkov, ki se razvijejo v delu in človekovi samopodobi. Bilban (2009, str. 7) opisuje, da je izgorelost opaziti pri občutljivejših posameznikih. To je le nekaj opredelitev strokovnjakov s tega področja, čeprav je vsem skupno, da je izgorelost posledica prekomernega dela oziroma obremenitve.

Maslach (2003, str. 79) je pri raziskovanju pregorelosti odkrila, da gre za psihološki sindrom, ki ga sestavljajo tri med sabo povezane razsežnosti. Pri prvi gre za izčrpanost, ko so ljudje brez psihične ali fizične energije, da bi nadaljevali delo. Pri drugi razsežnosti gre predvsem za cinizem. Gre za odklonilno dožemanje in odzivanje na delo ter ljudi, s

katerimi delajo. Pogosto se začne z odzivom na preobilico dela, ki pripelje do izčrpanosti, ko se ljudje umaknejo in naredijo manj. Eno izmed znamenj pregorelosti je neomajno odklonilen, sovražen, ciničen in dehumaniziran odziv na delo, delovno okolje in vse, ki ga sestavljajo. Avtorica ugotavlja, da ljudje zaradi tega spremenijo delovne navade. Namesto, da bi bili kar najbolj prizadevni, začnejo iskati poti, kako opraviti delo s čim manj truda. Pri tretji razsežnosti gre za slabo samopodobo, poslabšanje mnenja o svoji poklicni uspešnosti. Ljudje v bistvu ne marajo osebe, v katero so se razvili. Prav tako ugotavlja, da so v preteklosti zdravniki, psihologi in terapevti menili, da do izgorelosti pride zaradi šibke psihične zgradbe in nezadostne psihološke prožnosti posameznika. Menili so, da so ti ljudje slabiči, nerazumni ali leni. Čeprav vse skupaj izvira še iz časov, ko so se morali naši predniki nenehno boriti za preživetje. V nasprotju s prepričanjem, ki je bilo še v bližnji preteklosti splošno veljavno, izgorelost ni posledica okvar značaja, vedenja ali produktivnosti. Tako kot nekoč, tudi danes delavce izčrpajo predanost delu, ki jo zahteva poklic, dolg delavnik in čezmerne obremenitve ter potencialni konflikti z družbenim okoljem.

Še nedolgo nazaj je bila izgorelost nekaj novega, danes pa je žal kar pogosta. Novejše raziskave kažejo, da je vedno več ljudi z znaki izgorevanja ali celo s sindromom izgorelosti. Pred dvajsetimi leti je bil to le moden, predvsem v Ameriki popularen izraz, šele kasneje pa so začeli izgorelost temeljiteje raziskovati. Pod drobnogled so vzeli predvsem zaposlene z veliko odgovornostjo do drugih ljudi. Prvi članki o izgorevanju so se le stežka prebili v strokovne revije, ljudje pa o tem niti govorili niso. Danes je drugače; na voljo imamo veliko informacij, nasvetov in priporočil, kako se lahko izgorelosti izognemo (Miklavčič, 2008, str. 3).

Pogosto slišimo ali zasledimo različna mnenja, da je vzrok za izgorelost prav stres oz. neodzivanje nanj, ki najpogosteje nastopi na delovnem mestu. Vendar pa to ni edini vzrok, ker bi sicer izgorevalo še več ljudi. Če bi izgorevali zlasti tisti, ki slabše obvladujejo stresne situacije, med njimi ne bi bilo toliko ljudi, ki so bili pred izgorelostjo uspešnejši od drugih, saj mora posameznik za doseganje uspeha obvladovati precejšnjo količino obremenilnih in zahtevnih situacij (Pšeničny, 2005, str. 23).

Skupna opredelitev povzame, da je izgorelost na delovnem mestu sodoben pojav in velik problem današnje družbe, ki ga je potrebno pričeti resneje obravnavati in nanj tudi opozarjati, ker so sicer lahko posledice zelo pogubne tako za delavca kakor tudi delodajalca.

2.1 ZGODOVINA IZGORELOSTI

Leta 1974 pojem izgorevanja opiše psiholog Freudenberg, ki je svoje izkušnje pridobil z opazovanjem nekaterih takratnih socialnih delavcev. Spremljal je zaposlene in ugotavljal, da so vestni in pridni delavci precej bolj izčrpani in utrujeni kot nevestni. Njihov način reagiranja do sočloveka oziroma sodelavca se je pokazal kot nezadovoljiv, agresiven itn.

Pojav je imenoval »burnout«, po naši opredelitvi je to izgorelost. Izgorelost je opredelil kot kaotično, izčrpano, psiho-fizično in čustveno stanje, ki nastane zaradi predolge in preveč intenzivne izpostavljenosti stresu. Pri strokovnjakih v službah pomoči se po več letih prizadevnega dela pojavljajo stanja telesne, psihične in čustvene izčrpanosti. Izgorelost je posledica frustracij, povezanih z delom, zlasti tistih, ki nastajajo ob dejansko ali navidez nerešljivih problemih. Sprejeti je treba dejstvo, da se vsem ljudem v stiski ne da pomagati in da se lahko mnogim pomaga le delno in začasno. Dejstvo pa je, da ljudje stremijo k idealom, dosežejo pa jih ne vedno. Bodisi iz razloga, ker prej obupajo, bodisi ker sprejmejo življenje takšno, kakršno pač je; čeprav so ti ljudje v manjšini. Ko strokovnjaki pomagajo klientom, morajo biti sposobni zdržati frustracijo, da nekaterim ni mogoče pomagati. Zato je smotrno, da izgorelost poznamo in jo preprečimo, preden do nje pride.

V Združenih državah Amerike se je s tem pojavom največ ukvarjala psihologinja Maslach, raziskovalka poklicne izgorelosti v svetu, katere dognanja in raziskovalna spoznanja so povzeta v diplomskem delu. Raziskovanje izgorelosti ima svoje izvore predvsem v raziskavah o čustvih, vzburljenju in načinih spoprijemanja s povišanim vzburljenjem, ki je pogosto in največkrat posledica neuspeha na delovnem mestu ali doma v družini. Raziskovalci so pri svojih raziskavah kombinirali in povezovali informacije, ki so jih dobili iz prejšnjih raziskav, ter oblikovali nove predpostavke, ki so se bolj natančno nanašale na pojav izgorelosti in njegove znake. Dejansko je izgorelost obstajala že dolgo časa, vendar se ni opredeljevala pod tem izrazom. Izvira predvsem iz osebnega neuspeha in nezadovoljstva na delovnem mestu, ki ga posameznik opravlja. Izvira torej iz nemoči, ki vodi v bolezen. Ljudje potrebujejo smisel življenja, pomanjkanje le-tega pa povzroči ali vodi v izgorelost. Izgorelost se pogosto pojavi ravno pri ljudeh, ki vstopijo v svoj poklic s pričakovanji, da bodo v njem našli smisel življenja. In ko ga ne, to vodi v izgorelost (Zdovc, 2006, str. 318).

2.2 MEDICINSKI DEJAVNIKI IZGORELOSTI

Ljudje, ki so izgoreli ali so v fazi izgorevanja, se pogosto umikajo vsakdanjim delovnim rutinam. O delu dejansko ne razmišljajo, ampak delajo samo kot roboti, brez razmisleka in pogleda v prihodnost. Svojemu delu namenjajo vedno manj energije, delajo samo nujne stvari in so popolnoma odsotni. Dejansko torej delajo manj, naredijo manj, zadolžitve pa tudi slabše opravijo. Da je delo kakovostno opravljeno, je potreben za to določen čas, trud, kreativnost, predanost delu in visoka mera razmišljanja in ustvarjalnosti. Tako posameznik, ki izgoreva in je izgorel, vsega naloženega več ne zmore.

Propad ravnovesja med telesnim, duševnim in duhovnim doživlja posameznik kot čustveno nesorazmerje. Vsekakor je pri tem pomembno, da ga zna prepoznati in se nanj ustrezno odzove. Trden posameznik s sposobnostjo samozavedanja naj s tem ne bi imel težav, ampak bo skušal spremeniti svoj način življenjskega sloga. Težave nastanejo ali se pojavijo, ko se posameznik na njih ne odzove ali jih celo ne prepozna. Človeško telo

spremembe doživlja kot neke vrste stres in možgani preko živčevja oskrbijo organizem za odzivanje na problem. Medicinski dejavnik sindroma izgorevanja je torej neustrezen odziv posameznikovega organizma na stres. Hormoni pa delujejo kot alarm, ki prebudi možgane k razmišljanju v smeri, da se reši problem.

Hormoni se odzivajo tako, da se ti problemi prenašajo na vse dele telesa, ki so občutljivi in povezani z nekimi predsodki ljudi, čustvenimi blokadami. Hormonsko draženje se nadaljuje, vendar ti hormonski odzivi dolgoročno prej škodujejo posamezniku, kakor mu pomagajo pri sposobnosti odprave tega čustvenega neravnovesja in zmožnosti zaznati svoje probleme. Dejansko to nekako pomeni, da se navadijo na stres in druge čustvene dražljaje, ti pa dolgoročno človeka izčrpajo in prehitro iztrošijo. Posledice se najprej pokažejo kot blage motnje zdravja (glavoboli, nihanje razpoloženja), katerim sledijo resne bolezni (želodčni čir, srčni infarkt, astma, diabetes, ekcem, rak itd.) in končno celo smrt. Zaključek torej nič kaj zelen, če problemov ne znamo reševati ozaveščeno in razumsko (Ščuka, 2007, str. 11-12).

Izgorelost opredelimo kot neko skupino različnih simptomov, ki se navzven kažejo telesno, čustveno, mišljenjsko in vedenjsko. Nastane motnja v komunikaciji posameznika s samim seboj in okolico, ko se posameznik na izzive okolja odziva s hormoni namesto z možgansko skorjo, kar je zastarel in neustrezen način za odraslega posameznika. Delo vse bolj golta prosti čas. Sindikati so še vedno potrebni v boju za delavske pravice. Veliko je tudi neustreznega dela, ki vodi k prehitremu trošenju energije. Iz strahu pred zarjavelostjo se izpostavlja izgorelost,¹ ki ni le posledica pomanjkanja ognja strasti. Ko delamo nekaj, v čemer ne vidimo smisla in kar ni v skladu z našim ustvarjalnim potencialom, drsimo v depresijo, apatijo in utrujenost, kar so znaki medicinske izgorelosti. Zanimivo je, da se zaposleni tega pojava vedno bolj zavedajo, čeprav si sami pri tem lahko le malo pomagajo.

2.3 KOMUNIKACIJSKI DEJAVNIKI IZGORELOSTI

Ukvarjanje, raziskovanje, opazovanje in spremljanje delovnih ljudi je lahko zelo naporno in zahtevno delo. Nekateri ljudje se s takšnimi okoliščinami srečujejo vsakodnevno, nekateri pa redko. Od tistih, ki so dnevno v stiku z ljudmi, se pričakuje, da bodo zmeraj strpni, mirni, ustrezljivi, prijazni, pa vendar se tudi takšnim kdaj zalomi.

Človek dejansko ni take vrste bitja, da bi biološke in druge potrebe zadovoljeval po genetsko zaporednih navodilih. Bolj je torej nagnjen k prilagajanju za svoj obstoj. Torej se bolj zanaša na sposobnosti učenja kot na genetske zapise. Ščuka (2007, str. 13) ugotavlja, da je nagona v človeku samo še kakih 15%. Te nagonske dejavnosti pa so povsem takšne, da se jih ne zaveda.

¹ Izgorelost- burning out, ameriško-mobbing.

Vse ostalo se mora najprej naučiti od drugih, oziroma najprej od matere in ostalih prisotnih v družbi. Sledi ljubeč odnos med otrokom in materjo, ki že nekaj milijonov let pogojuje učenje in s tem pospešeno rast živčnih celic. Nekje do 12. leta starosti mu jih kar polovica propade, preostale pa vse življenje povezuje med seboj v vedno nove povezave. Čeprav so možgani veliko sposobni, so pri sprejemanju novih navodil in sporočil izredno previdni. Začetni in največji filter se prične že na gibalih, ki zaznajo in posredujejo naprej le izredno izrazite dražljaje. Drugi je v hrbtenici in možganskem delu (retikularna formacija), ki prestreže vse nerazumljive dražljaje (Maslach, 2002, str. 44-46).

Zadnji filter pa je v srednjih možganih (limbicni sistem), kjer se čutijo dražljaji s prenosom neke vrste kemičnih prenosov (nevrotransmiterjev), ki se preoblikujejo v čustveno dogajanje ob povezavah (asociacijah) z že znanimi vtisi. Če jih možgani doživljajo kot neprijetne, jih radi izrinejo v nezavedno. Samo pogumni se z njimi tudi soočijo in posredujejo proti centru.

Ščuka nadaljuje, da močna in jasno opredeljena sporočila končajo v delovnem spominu, kjer se oblikujejo kot doživetja oziroma trajni zapisi, če se večkrat ponovijo.

Človeške miselne predstave so dejansko zelo filtrirana realnost, odvisna od sprejemanja nekega dogajanja ali sporočila. Realnega sveta praviloma ne zaznamo, ampak smo prisiljeni nekako zaupati in verjeti v predstave, ki se nam kažejo. Maslach (2002, str. 45) trdi, da ljudje dejansko vidimo in slišimo tisto, kar na nek način želimo ali pa so nas tega naučili gledati in poslušati. Vsak si zato ustvari neke svoje miselne predstave po že znanem reku »vsake oči imajo svojega malarja«. Iz sogovornikove pripovedi torej ne izvemo, kaj se dogaja v njegovi glavi, če nam tega tudi sam ne pove. Tak besedni odziv je nujen pri ustvarjalnem sporazumevanju (Maslach, 2002, str. 47).

To je pojmovanje in opredelitev po Maslachini (2002, str. 23) strokovni plati. V realnem svetu pa se ve, da morajo biti poti komuniciranja pravočasno zagotovljene, učinkovit mora biti pretok informacij, brez izgubljanja ali spreminjanja vsebine, ker le-ta potem ne zagotovi prvotnega pomena ali namena. Jasno opredeljena navodila za delo in jasni postopki so prvi pogoj za uspešno komunikacijo med delavcem in delodajalcem. Medsebojni odnosi se pričnejo s komunikacijo na podlagi obojestranskega spoznavanja. Zaupanje med udeleženci je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega komuniciranja za uspešno poslovanje in sodelovanje med njimi, kar lahko pripelje tudi do uspešnega motiviranja na delovnem okolju. Tudi organizacijski model določa odnose v hierarhiji; spreminjanje le-teh in vsebine dela pa lahko pripelje do spremenjenih odnosov v hierarhiji. Na te spremembe delavci pogosto niso opozorjeni pravočasno, zato jih doživljajo kot šikaniranje. Osnovna vsebina komunikacijskih sporočil, povezanih z vsebino dela, je opredeljena v organizacijskem modelu, vendar zaradi prevelikih tehnoloških sprememb in prilagajanj novitetam nekatere informacije zamujajo z dostopom do delavcev in jih ti zaznajo šele, ko je že prizadejana določena škoda. Namreč, prepogosto spreminjanje delovnega modela in toka povzroči škodo tudi na pripadnosti in prilagajanju,

ker nekateri na koncu že niso več povsem prepričani, komu pripadajo in komu se prilagajajo v sklopu delovnega in organizacijskega modela (Bratina, 2003, str. 55-59).

2.4 PSIHOLOŠKO OZADJE IZGOREVANJA

Izgorelost se ne pojavi naenkrat. Do hude oblike izgorevanja pride skozi dolgotrajen proces, ki se razvija dalj časa. Tudi sami simptomi se razvijajo dalj časa, zato je dobro, da se jim nameni pozornost že na samem začetku pojavljanja sprememb. Znaki izgorelosti so prepleteni v naše vsakdanje življenje, zato te znake zelo težko prepoznamo in ovrednotimo.

Rizičnost posameznikov se kaže po naslednjih točkah (Ščuka, 2007, str. 13):

- Ugotovljeno je, da moški izgorevajo hitreje kot ženske. Vzrok je predvsem v načinu čustvenega reagiranja, ki je pri moških običajno in pogosto prikrito, saj raje ne pokažejo svojih čustev.
- Čustveni ljudje se težje spoprimejo s problemi, težje se branijo in najpogosteje napake kar sami prevzemajo. Nizek prag tolerance je pogosto vzrok za nepotrpežljivost, vzkipljivost, prepirljivost in slabšo presojo stanja. Delovna vnema se zato zmanjša, zaupanje v samega sebe pa je tako nizko, da sledi stanje izgorelosti.
- Pretirano stanje idealiziranja, romantično vzdušje in melanholija v odnosu do dela, stroke, sodelavcev in strank običajno spremlja tudi nizka neodločnost pri obrambi lastnih stališč, prevelika naivnost in nerealna pričakovanja, ki povzročajo razočaranje in upad delovne vneme.
- Nizka strokovna podlaga zmanjša prilagodljivost na delovnem mestu, zato se pojavlja odpor do novih dejavnosti, prevzemanja novih projektnih nalog, začasnih del ali drugačne organizacije dela, npr. nadzora, nasvetov, supervizije, poročanja itd.
- Zaprtost vase je že sama po sebi vzrok za nekomunikativnost, čudaštvo, sumničavost in nesporazume s sodelavci, ki se kažejo kot prepirljivost in izmikanje stikom, še zlasti ko je namen stikov vezan na timsko delo, razumevanje, vzajemno sodelovanje in tovarištvo.
- Pogosto imajo ljudje, ki so kronično bolni, gibalno nespretni, slabovidni ali naglušni, več težav pri komuniciranju z drugimi, saj pogojeno menijo, da se jih drugi izogibajo zaradi njihovih značilnosti. Pravi vzrok pa je običajno čisto drug.

Življenje postaja zaradi hitrega tempa vse bolj zahtevno, zato je tudi izgorelost bolj pogosta. Prepozna se jo po treh znamenjih: po čustveni izčrpanosti, padcu storilnosti in tem, da se pojavi občutek odtujenosti od dela. Kot je bilo že rečeno, izgorelost oznanja, da se je posameznik izjemno žrtvoval in naprezal bodisi na delovnem mestu ali doma, pa za svoj trud ni prejel pričakovanega priznanja. Izrazit primer so ljudje, ki veliko več dajejo, kot za to dobijo. Za izgorelost se torej lahko trdi, da izvira iz pomanjkanja ravnotežja med vloženim in prejetim. Pogosto se to stanje dogaja ljudem, ki si v življenju postavijo

previsoke norme. To so predvsem ženske, ki želijo početi več stvari hkrati. Brementitve, ki pestijo današnjega zaposlenega, niso nič nenavadnega, vendar pa se za nekatere zaposlene dolgoročno utegne iz njih razviti ogroženost, če jih le-ti ne prepoznajo. Kajti, pri izgorelosti so v ospredju zelo individualna in nadvse subjektivna doživetja, izgorevanje na delovnem mestu pa se lahko pojavi v prav vseh poklicih (Černigoj-Sadar, 2002, str. 39).

Obstaja močna povezanost med delovno obremenitvijo in izčrpanostjo. Organizacijske strategije so tisto, kar razvija skladnost med zaposlenimi in njihovim delovnim okoljem. Na podlagi mnenj navedenih avtorjev je mogoče skleniti, da je v veliki meri za izgorevanje na delovnem mestu odgovoren delodajalec, ki se ne zanima za svojega zaposlenega (Maslach, 2005, str. 79).

2.5 ZNAKI IZGOREVANJA

Izgorelost se ne pojavi nenadoma. Skrajne, hude oblike izgorelosti so rezultat procesa, ki se razvija dalj časa. Ker se simptomi izgorelosti razvijajo počasi, je treba pozornost usmeriti na začetne spremembe, ki se pojavljajo v ljudeh. Pomoč v začetni fazi je uspešnejša kot takrat, ko je posameznik že popolnoma izčrpan. Znaki se kažejo na različnih področjih našega življenja in so zato najprej težko prepoznavni. Pojavijo se na področju telesnega, čustvenega, vedenjskega delovanja ali na področju mišljenja. Od osebnostnih, duševnih in telesnih značilnosti posameznika pa bo odvisno, na katerem od naštetih področjih se bodo kazali v najbolj izraziti obliki (Ščuka, 2007, str. 27).

Avtorja Ščuka (2007, str. 28) in Brejc (1994, str. 79) sta mnenja, da se izgorelost najprej pojavi na delovnem mestu. Doleti lahko čisto vsakega posameznika; vendar, ker smo osveščeni o vzrokih nastanka, lahko izgorelost tudi preprečimo. Potrebno je torej v širni svet prenesti sporočilo, da je izgorelost dejansko bolezen in ni nekaj neresničnega. Prav tako sta prej omenjena avtorja mnenja, da se izgorelost lahko pojavi v katerem koli starostnem obdobju in pri vseh spolih ter tudi vseh poklicih. Menita tudi, da pride do izgorelosti zaradi psiholoških okoliščin, kot so neustrezni delovni pogoji, slaba komunikacija v organizacijah, izčrpajoče delo ipd.

Pri tem bi bilo dobro, da bi vodilni delavci poznali in prepoznali znake izgorevanja, saj bodo na tak način tudi vedeli, kdaj koga razbremeniti in pri tem ne smejo pozabiti tudi nase. Kajti v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se bo izgorelost razširila tudi na druge delavce, saj zanjo velja, da je »nalezljiva«, s čimer bo nastala velika škoda, ker zaposleni oziroma delavci predstavljajo v družbi znanja edino stvar, s katero si podjetje zagotovi prednost na trgu. Pri ljudeh, ki se jih loteva izgorelost, se pojavlja vse več telesnih in psihičnih težav, na katere moramo biti še posebej pozorni. Vendar pa zdravila niso dovolj, potrebno jim je nuditi tudi strokovno svetovanje in terapevtsko pomoč.

Znaki izgorevanja se najpogosteje kažejo kot: zmanjšana koncentracija, motnje spanja, depresivni občutki, slabo počutje, glavobol, nespečnost, bolečine v križu, utrujenost ob

najmanjšem naporu, večja obolevnost, zlasti pogosti prehladi, težave ali motnje na področju spolnosti, težave z želodcem, prebavo in odvajanjem blata, upad ali prekomerno povečanje telesne teže, povišan krvni tlak, sladkor, povišane maščobe, težave ožilja, pljuč in srca, občutek tesnobe, pomanjkanje energije za nove izzive, otopelost, nezanimanje za družbo, humor in okolico, nezainteresiranost za dejavnosti, nove delovne naloge ipd (Bilban, 2009, str. 1).

Prvi tak in tudi največji znak je izogibanje delu, delovnim obveznostim, novim nalogam, naraščanje odsotnosti z dela, bolniški staleži, dopusti itd. Pogosto so ljudje dovzetni za prepire tako doma kot na delovnem mestu, so nerazumevajoči, hitro vzkopijo ali se ne odzivajo na okolico, slabo voljo prenašajo na domače in podobne situacije.

Tak neodziven način se pokaže kot pozabljivost, izguba motivacije za delo, izogibanje novostim na delovnem mestu, iskanje »krivcev« za lastne neuspehe, razdiralen odnos do zahtev nadrejenih, zmanjšana sposobnost za kritično presojo dogajanja v okolju, odpori do timskega dela in skupinske pripadnosti, izogibanje pogovorom, sestankom, dogovarjanju, zmanjšana miselna prožnost in zmanjšano samospoštovanje. Kot je razvidno iz podanega, so mnenja avtorjev o znakih izgorelosti zelo podobna. Kar pomeni, da pojav ni novodoben, ampak njegove korenine segajo daleč nazaj, vendar jih takrat še ni bilo mogoče tako opredeliti ali označiti (Pavliha, 2006, str. 49).

3 ZNAKI IZGOREVANJA

Glede na ugotovitve nekaterih strokovnjakov (Ščuka, Maslach, Brejc in Bratina), ki so bile že navedene, je izgorelost kumulativen proces. Avtorji so enotnega mnenja, da se izgorelost najprej pojavi na delovnem mestu in lahko doleti vsakogar izmed nas. Nujno in osnovno sporočilo avtorjev je, da je ni potrebno nikomur doživeti, ker poznamo njene vzroke nastanka in načine, kako jo preprečiti.

Izgorelost razdelimo v štiri faze (Bilban, 2009):

- Prva faza je faza velikega navdušenja (posamezniki želijo na vsak način doseči nek cilj, da se s tem potrdijo), vse to pa vodi do izčrpanja in velike utrujenosti, ter posledično upad delovne učinkovitosti.
- Sledi druga faza, to je faza stagnacije: pri tej se pojavijo frustracije, ker cilji, ki so doseženi s strani posameznika, niso primerno nagrajeni ali potrjeni.
- Tretja faza je faza socialne izolacije (zaradi neuspeha se posameznik spreminja v cinika, nestrpnega in nedružabnega sodelavca). Posameznik se čuti praznega in neizpolnjenega.
- Četrta faza je faza stanja apatije oz. skrajna izgorelost (to je stanje, kjer ima posameznik pogosto črne misli usmerjene v samomor ali je depresiven).

Pšeničny (2005, str. 20) navaja tri stopnje izgorelosti, ki so jih ugotavljali z raziskavo na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani, na podlagi poprej opravljenih intervjujev med 16 moškimi in 28 ženskami, starostne skupine od 26 do 57 let, s katerimi so opravili usmerjene pogovore o procesu in pomenu izgorevanja.

Prva faza izgorevanja: IZČRPAPOST. Na prvi stopnji izgorevanja so znaki manj izraziti, zato ima tukaj posameznik občutek, da gre samo za trenutno stanje, ki ga je mogoče odpraviti s prijemi ignoriranja ali kratkega dopusta. Za to fazo so značilni velika storilna usmerjenost v delo, občutek, da ima veliko odgovornosti, in da tega posameznika vsi potrebujejo. Prva stopnja izgorevanja navadno traja več let, celo do 20. Na telesnem področju se kronična utrujenost kaže tako, da ob počitku ne mine, pojavijo se bolečine čez dan, upešanje utripa srca, panični napadi, motnje spanja in podobni simptomi. Na psihičnem področju se kaže kot povečana dejavnost, frustriranost, razočaranje nad ljudmi, občutek, da so stiki z ljudmi naporni, razdražljivost, anksioznost, žalost, zanikanje telesne in psihične utrujenosti ter bolečin, postavljanje potreb drugega pred svoje.

Druga faza izgorevanja: UJETOST (PREIZČRPAPOST). Pojavijo se panični napadi, znamenja depresije in občutek ujetosti v način življenja, delo in odnose. Na občutek ujetosti se taka oseba odzove aktivno, z zamenjavo delovnega ali osebnega okolja, vendar v nova okolja in odnose prenaša vzorce vedenja ter s tem vzroke za izgorelost in se še dodatno izčrpava, ker je za prilagajanje potrebna nova energija. Pojavijo se tesnobni občutki in trajajo pogosto od leta do dveh. Značilni so znaki občasnega ali trajnega

povišanja krvnega pritiska, različne bolečine, glavoboli, poslabšan imunski sistem, alergije, okužbe ipd. Prav tako se z vidika psihičnih znakov pojavijo pogosto potrebe po umiku, osamitvi, upadanje delovne vneme, nenadne jeze, ki se lahko razvije celo v bes, grobe prijeme ipd. Ta faza načenja tudi možganske celice, ki vodijo posameznika v to, da misli na samomor in podobne misli.

Tretja faza izgorevanja: ADRENALNA IZGORELOST. Gre dejansko za stanje, v katerem nastopi popolna izguba vse energije, volje, nevrološki zlom. Vsa ta stanja pa se kažejo kot znaki depresije, ki lahko pripeljejo do infarktov ali posledično celo do samomora.

Dejstvo je, da se danes že zavedamo, da je izgorevanje na delovnem mestu zelo velik problem celotne družbe. Čeprav mnogo ljudi prizna, da problem obstaja, se tej temi še vedno izmikajo, v prepričanju, da je obvladljiva. Vendar se zaposleni, ki se znajdejo v tem položaju, vrtijo v krogu. Dan začnejo s kavo in cigareto, med malico na delovnem mestu na hitro pojejo sendvič, zraven pa vzamejo kakšno poživilno energijsko pijačo, da bodo lažje zdržali do konca delovnika. Po odhodu z delovnega mesta so utrujeni in brez volje. Ob prihodu domov pojedjo že vnaprej pripravljeno kosilo ali večerjo, večere pa preživljajo pred televizorjem. V primeru, da se odpravijo v družbo, prej vzamejo še kakšno poživilo, da med druženjem s prijatelji ne zaspijo. Ko se njihov dan vendarle zaključi, posežejo po uspavalnih tabletah, saj so tako utrujeni, da brez njih tudi zaspiti ne morejo. Danes velja mišljenje, da zaposleni, ki je obremenjen, enostavno mora sprejemati nove naloge in zadožitve tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. Nihče pa nikoli ne pomisli, da bi bilo mogoče bolje, če bi odstranili dejavnike, ki nas obremenjujejo, in spremenili svoj življenjski stil (Gamse, 2008, članek). Dolžnost posameznika je, da ugotovi, kako se bo uspešno prilagodil delovnim razmeram. Torej ni dolžnost delodajalca, da ugotovi, kako bo delo prilagodil posamezniku. Izgorelost se pojavlja kot najhujša oblika izpostavljenosti stresu, do nje pa pride zaradi velike preobremenjenosti z delom. Izgorelost na delovnem mestu pa ima tri poglobitve razsežnosti. To so: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost (Bratina, 2003, str. 29).

Fengler (2007, str. 2) proti izgorelosti na delovnem mestu priporoča vaje za samozaznavanje in sproščanje mišic, spreminjanje vsakodnevnega poteka dela, distanciranje od težav in ohranjanje jasnih oblik komuniciranja. Dejansko smo menja, da nam izredno hiter življenjski ritem in pomanjkanje časa preprečujeta poglobljanje in razmišljanje o samem sebi. Če bi se zaposleni lahko za trenutek ustavili in razmislili, kaj je za njih dobro, bi upočasnili ritem delovanja – in s tem kaj dosegli na področju izgorelosti?

3.1 OBLIKE PREVENTIVNIH PRISTOPOV IN ZDRAVLJENJE IZGORELOSTI

Nekateri trdijo, da je v delovnih okoljih, še zlasti v rizičnih delovnih organizacijah, pametno organizirati skupine (raporte), ki predstavljajo običajno težji del preventivnega projekta, saj se odtujeni delavci, posamezniki, niso ravno pripravljeni družiti, še manj pa odkrito spregovoriti o svojih problemih.

Od tod tudi veliko razlogov za odpor, kjer se je potrebno zadeve lotiti na drugačen način oziroma uporabiti drugačen prijem. Posamezniki potrebujejo spodbudo s strani delodajalcev, nadrejenih ali celo morda strokovne pomoči od zunaj, če se zadeve ne znajo lotiti sami. Z uvajanjem teh skupin bodo kmalu spoznali, da so dejansko nujno potrebne, saj se bo s tem izboljšalo ne samo stanje po organizacijah, ampak tudi počutje posameznikov. Na teh srečanjih bodo lahko spregovorili o težavah, ki jih pestijo, prav tako pa bodo vzpostavili nek pravičen komunikacijski kanal tudi z nadrejenimi in odpravili posamezne težave obojih. Temu zato sledi bolj osebni odnos do dela, večja ustvarjalnost, učinkovitost in večja delovna vnema. Kljub sproščenosti na teh srečanjih pa je potrebno zadeve, ki se obravnavajo, spraviti tudi na papir ali računalnik v obliki zapisnika ali česa podobnega (Lipičnik, 1998, str. 102).

Raportna (vodstvena) skupina je tista, ki vključuje prisotne delavce na istem delovnem nivoju vključno z nadrejenim delovodjo in se srečuje vsak dan ali vsaj dvakrat tedensko po 20 minut. Ta skupina torej predstavlja sestavni del delovnega urnika. Poteka na vseh delovnih nivojih in vključuje vse oblike komunikacijskega poročanja navzgor in navzdol. Vodilni imajo svoj raport oziroma skupino, ki pa je običajno časovno daljša in poleg rednih organizacijskih obveznosti obravnava tudi dogovore, sklepe ali posamezna priporočila skupin na nižji ravni ter podaja mnenje o možnosti uvedbe ali realizacije predlogov.

Operativni vodje ali strokovno osebje, ki predstavlja drugo raven, ima v takem komunikacijskem sistemu zahtevnejšo nalogo, saj je neposredno odgovorno za kakovost dela zaposlenih, od katerih dobivajo predloge in priporočila v zvezi z neposredno organizacijo delovnih procesov. Za vodje je dovolj 1-krat mesečna strokovna supervizija, kjer se naučijo prepoznati potek medsebojnih odnosov med delavci na osnovnem nivoju in se dogovarjati o predlogih raportnih skupin (Lipičnik, 1998, str. 105). Strokovna supervizija ne vključuje v svoj prijem vodstvenega kadra (ne direktorja kakor tudi ne administrativnega osebja), saj je ta zvrst namenjena samo operativnim vodjem, njihovi osebnostni rasti in lažšanju njihovega dela. Zanja je značilno, da ni vezana na poseben delovni čas, ampak je lahko kadarkoli in traja nekje od 2-3 ure. Kadar je organizirana, je obvezna tudi prisotnost operativnih vodij.

Če je zaradi narave dela ni mogoče izpeljati, pa obstaja tudi neke vrste delna, kot vrsta treninga ustvarjalne komunikacije, kjer se vodje seznanijo z nekaterimi prijemi zoper pojava izgorelosti. Ta trening torej vodi nekdo z izkušnjami, bodisi zdravnik, psihoterapevt itd. Avtor predstavlja, da gre dejansko za urjenje vseh zaposlenih s tem, da operativni vodje prenesejo svoje znanje na vsakega posameznika. Obvezno mora sodelovati tudi direktor organizacije oziroma podjetja. Vodja skupine najprej obravnava sporočilo vsakega posameznika, ki poroča o svojem trenutnem počutju in pričakovanjih glede skupine. Nato pa razdeli skupino na dvoje igralcev: ena polovica so pogajalci, druga polovica pa tisti, ki so nezaupljivi. Pogajalci naj bi s predlaganimi rešitvami načelno soglašali, dvomljivci pa podajali alternativne predloge z utemeljitvami. Določi se še zapisnikar, ki na kratko zapisuje sklepe, in nadzorni, ki spremlja potek dogovarjanja obeh skupin. Tema pogovora

je lahko poljubna, a ne traja dolgo. Vodja običajno ne posega veliko v samo dogajanje, razen s kretnjami, ko želi nekomu dati prednost v pogovoru ali teoretično pojasni nek neustrezen način sporazumevanja, ki ga člani sproti popravijo. Po odmoru se analizira dogajanja še kakšno uro (Ščuka, 2007, str. 79).

Z naraščanjem števila članstva v teh skupinah upada občutek pripadnosti. Dinamika manjše skupine je naravnana k obravnavi tudi bolj občutljivih tem, kar je pri velikih skupinah skorajda onemogočeno. V večji skupini je po eni strani lažje delati, saj se pojavlja več idej, hkrati pa tudi več nasprotujočih si mnenj. V manjših skupinah je sicer komunikacija hitrejša in lažja, vendar se posameznik ne more ravno skriti, zato se nekoliko težje razgovori.

Kadar se rešuje konkretne zadeve, je najbolje, da je skupina sestavljena iz 5-6 članov. Vsak član mora biti obravnavan kot posameznik in kot osebnost. Delovanje teh skupin mora omogočati zaupanje, odkritost, svobodo in sodelovanje. Odkritost pogovorov naj člani spodbujajo s posredovanjem povratnih sporočil. Svoboda izražanja temelji na dogovoru o molčečnosti, ko gre za take vsebine. Sodelovanje naj izključuje tekmovalnost med posamezniki. Če ni možno izpeljati niti rednih strokovnih sestankov, niti treningov, oz. pogovornih ur, potem bi vodilni morali organizirati vsaj nek seminar o pomenu izgorelosti, stresu in podobnih vsebinah. Gre za posredovanje informacij o izgorelosti, ki se delavcem predstavi na bolj enostaven način: o odnosu do drugih, samega sebe in dela. Tako pomembne in obširne vsebine pa ni mogoče predstaviti v kratkem, enournem predavanju. Zaposleni sprejmejo predstavljeno vsebino kot svojo, predstavlja pa jo ustrezen strokovnjak v obliki seminarja z delavnicami. Te se običajno dobro obnesejo že po treh srečanjih v prostem času zaposlenih. Prav tu pa se ponavadi zalomi, saj je izobraževanje pravica svobodne izbire vsakega zaposlenega in se le-tem izgonejo prav ti, ki to znanje najbolj potrebujejo. Ti, ki odklonijo pomoč, so običajno že izgoreli. Zanje je najprimerneje, da jih vodstvo osebno obravnava (Brejc, 1994, str. 17-19).

Skrb za ohranjanje in razvijanje osebnostne podobe je pomembna za vsakega posameznika enako in na kateremkoli od treh omenjenih nivojev: bodisi delavca v proizvodnji, vodjo ali direktorja. Uravnoteženost osebnosti vsakega izmed njih je pogoj za ustrezno delovanje ustanove ter za zdrav odnos do sebe in okolja, v katerem posameznik živi in dela. Ker smo ljudje zelo učeča bitja, gre tudi tukaj za učenje po načelu dobrih zgledov oziroma praks: napredno in sposobno vodstvo ustanove bo lahko zahtevalo od operativnih vodij oz. strokovnih delavcev normalen, zdrav odnos do sebe, dela, ustanove in stroke, ki jo zastopa. Osnova vseh sodobnih gospodarskih ustanov je namreč stroka in ne politika in je dejansko osnova za medsebojne odnose, za ustvarjalnost in ne nasprotno od tega. Ustrezna komunikacija ustanove je zato v veliki meri odvisna od osebnostne ravni vodij, ki se tudi vključujejo v delovni proces in imajo s podrejenimi neposredne, kakovostne osebne stike.

Sama strokovnost je namreč vsekakor premalo. Vodstvo je tisto, ki je dolžno posredovati strokovnim vodjem ustrezen zgled. Žal pa se dogaja, da je na vseh ravneh izbor strokovnjakov prevečkrat odvisen le od razpisnih pogojev, ki praviloma vključujejo znanje in izobrazbo, ne pa tudi osebnostne lastnosti posameznika. Telesne zmogljivosti oceni zdravnik na zdravniških pregledih, ki se izvajajo občasno. Žal so telesne in duševne lastnosti bistveni del razpisnih pogojev tudi za delavce v proizvodnji. Kjer imata tržno ceno le znanje ali telesna moč, ostane proizvodnemu delavcu bore malo: v znanju ne more tekmovati s strokovnjakom, telesna moč pa ima nizko tržno ceno. Poštenost, prizadevnost, strpnost, dobronamernost pa so osebnostne lastnosti, ki (še) nimajo cene. Prav v teh lastnostih bi se marsikateri proizvodni delavec lahko primerjal s strokovnjakom, a teh primerjav nihče ne dela. Tako se žal zalomi prav marljivim in poštenim proizvodnim delavcem (Ščuka, 2007, str. 29-31).

Na izgorelost pomembno vpliva tudi širše okolje, v katerem deluje delovni proces in v katerem živijo zaposleni in njihove družine. Značajski vpliv širšega okolja v veliki meri oblikujejo prav delovne organizacije oz. ustanove, ki v tem okolju delujejo. Okolje je lahko katerekoli oblike, od kmečke, industrijske, železarske, rudarske, obrtniške ali upravne in v vsakem od njih prevladuje neka posebna kultura bivanja, ki je drugačna. Vsekakor pa je slog komuniciranja med ljudmi določenega okolja močno odvisen od komunikacijskih navad v delovnih organizacijah tega okolja, saj gre za iste ljudi. Kjer se "službene" komunikacije omejujejo na golo sporočilnost na nivoju razuma, bo tudi odnos med ljudmi v teh krajih prav tako odtujen in pust.

V teh krajih je zato izgorelosti več kakor drugod. Še vedno smo pri zgodovinski delitvi človeka na telo in razum. Tako navaja Ščuka, vendar je mnenje Maslach in Leiter (2002, str. 33) malce drugačno. Njuni mnenji sta, da se učinkovita organizacijska strategija za preprečevanje izgorevanja in ustvarjanja predanosti delu začne najprej z analizo zaposlenega. Druga stopnja analize pa se ukvarja s tem, kako bo analiza vplivala na organizacijo. Skupno učinkovito vodenje celotne strategije je odločilno tako za uspeh katerekoli poznejše spremembe, kakor tudi medsebojne komunikacije.

3.2 PODROČJE ZDRAVJA PRI DELU

Priprave in poseg preventivnih dejavnosti za preprečevanje izgorelosti je dovolj na široko zastavljeno. Ti posegi in programi zajamejo čim več dejavnikov tveganja, ki jih delimo na tri področja: posebnosti delovnega prostora, osebnostne značilnosti zaposlenega in značilnosti okolja, v katerem zaposleni živi in se giblje. Za raziskavo izgorelosti so prav tako pomembna vsa tri področja, vendar je žarišče teh motenj običajno delovna sredina. Izmed zdravih zaposlenih članov kolektiva postanejo namreč kmalu opazni tisti zaposleni, ki kažejo znake izgorelosti. To je za vodstvo dovolj jasen alarm za ukrepanje. Da bi prepoznali znake izgorelosti pa morajo biti zaposleni z njimi tudi seznanjeni (Ščuka, 2007, str. 29).

Pavliha (2006, str. 45) navaja, da se je potrebno prepričati, če so zaposleni na delovnem mestu res izpostavljeni izgorelosti. Predlaga, da se v vsakdanje dejavnosti vnese več dinamike in gibanja v obliki športne rekreativnosti in tudi zadostnega gibanja na delovnem mestu. Prav tako naj bi se poiskal način sprostitev in razbremenitve na delovnem mestu. Vsak zaposleni lahko prepozna trenutek preobremenjenosti pri samemu sebi in je sposoben delo za kratek čas prekiniti, brez večjih zaostankov pri delu ali škode za svoje boljše počutje. Če bi se zaposleni večkrat ozirali na svoje počutje na delovnem mestu, bi se marsikateri konflikt lažje in hitreje rešil.

3.3 KARIERA IN VSAKODNEVNE OBVEZNOSTI

Danes se kaže, da »skoraj praviloma« pregorijo najbolj obetajoči, odgovorni, delovno učinkoviti ljudje - tisti, ki so uspešnejši od povprečja. Gre za posameznike, ki imajo privzgojeno storilnostno naravnano samopodobo. Se pravi, da imajo občutek zadovoljenosti le, če veliko in dobro delajo in jih ob tem drugi pohvalijo. Sami sebi se zdijo vredni le toliko, kolikor naredijo, toda tudi ob največjih dosežkih ne čutijo zadovoljstva, dokler ne dobijo zunanje pohvale. Iz tega se gradi lasten vrednostni sistem, ki je sam po sebi močan izvor motivacije. V današnjem obdobju je postalo zelo pomembno to, koliko posameznik proizvede; pravzaprav koliko zasluži. Vrednost ali ceno tistega, kar posameznik ustvari, postavlja okolje, trg. S produciranjem posameznik povečuje kapital drugega, ki pa mu v zameno daje sredstva za preživetje in najpomembnejše - priznanje skozi njegov socialni status in občutek socialne moči. Tega pa je možno obdržati samo z novimi produkti. Posameznik, ki izgoreva, na izčrpavanje svoje produkcijske energije logično reagira s povečevanjem investicije – povečano storilnostjo, deloholizmom. Občutek ujetosti, čeprav na videz iracionalen, saj vendar živimo v družbi, ki nam daje možnost številnih izbir, je povsem realen. Svet se spreminja hitreje, kot ga večina od nas utegne dohajati, se miselno in fizično prilagajati novim vrednotam in življenjskim stilom. Nekdanjim varnostim se ne moremo miselno odpovedati kar čez noč, zlasti ne brez vsaj megleno vidnih obrisov alternativ, ki nam bi povrnilo občutek nadzora nad lastnim življenjem (Pšeničny, 2006, str. 33).

Maslach in Leiter (2002, str. 13) opozarjata, da je vzroke izgorevanja na delovnem mestu vsekakor treba iskati na šestih področjih med zaposlenim in njegovim delovnim mestom. Ta področja so: preobremenitev z delom, pomanjkanje samonadzora, premalo nagrajevanje, slabo delovanje kot skupina, odsotnost poštenosti in nasprotujoče si vrednote. Le na tak način se bomo lahko v prihodnosti lotili tega pojava.

3.4 POVZROČITELJI IZGORELOSTI

Stres na delovnem mestu je predhodni in tudi najpomembnejši povzročitelj izgorelosti in dejansko predhodnik bolezni sodobnega časa. »Navadno izgorelost zdravijo enako kot depresijo, raziskave pa so potrdile, da imata le četrtino skupnega. Izgorelost je enako pogosta pri moških in ženskah, v vseh starostih, pri vseh stopnjah izobrazbe in na vseh vrstah delovnih mest. Bolj je razširjena med 30. in 40. letom starosti, ogroženost pa

narašča s stopnjo izobrazbe. Novejše raziskave o sindromu izgorelosti kažejo, da so ogroženi prav vsi poklici, med najbolj izpostavljenimi pa so učitelji, sledijo menedžerji, trgovci, gostinci, delavci v osebnih in poslovnih storitvenih dejavnostih, samostojni podjetniki in medicinsko osebje« (Bilban, 2009, str. 12). Izgorelost torej opredelimo kot neke vrste negativno reakcijo na stres, po kateri je možno sklepati, da so najbolj ogroženi prav ljudje, ki se ukvarjajo s pomočjo drugim. »Sindrom izgorevanja je izčrpavanje na psihičnem, telesnem in čustvenem področju: ker se človek ne odzove na utrujenost s počitkom, čez leta telo samo poskrbi zanj, z zlomom. Takrat človek ni sposoben ne delati ne sprejemati odločitev in običajno po cele dneve prespi, z vrsto drugih hudih telesnih in psihičnih simptomov« (Bilban, 2009, str. 12).

Začetek sindroma izgorelosti se pojavi z veliko delovno vnemo in izrazito potrebo po samopotrjevanju, v povezavi z močnim delovnim naporom za doseganje ciljev. Temu ne sledi ravno pričakovana nagrada, zato se pričnejo dvomi o teh dejansko realnih lastnih zmogljivostih, delovna negotovost, pretirana utrujenost, nezadovoljstvo, motnje koncentracije. Niso več dovolj motivirani, pojavijo se tudi telesne težave in druge bolezni: glavoboli, težko dihanje, motnje srčnega ritma, zvišan krvni tlak, motnje prebave, spanja, prehranjevanja. Zaradi zmanjšane odpornosti se poveča pojavnost malignih obolenj, kronična utrujenost privede do nezgod in poškodb. Ker takšen človek nima časa in energije za negovanje medosebnih odnosov, narašča nestrpnost do ljudi, pojavijo se motnje v komunikaciji in socialna izoliranost, pogloblja se občutek notranje praznine, kar poskuša nadomestiti z zlorabo alkohola, psihoaktivnih zdravil, ipd. Proti koncu izgorevanje vodi do jasnih znakov depresivnih in samomorilnih misli. »V tretji stopnji izgorelosti se težavam pridružijo še infarkt, možganska kap ali hujši depresivni sindromi, ki zahtevajo tudi hospitalizacijo in večmesečno ali celo večletno zdravljenje« (Bilban, 2009, str. 14). V umik izgorelosti je treba opredeliti svoje jasne cilje, ki morajo biti realni in največ pozornosti namenjati lastnemu zdravju, si urediti prosti čas sprostitev in vsaj nekaj časa preživeti brez nekih določenih opravil, obnoviti stara prijateljstva ter vzpostaviti nova, prenehati zadrževati svoje frustracije in jezo v sebi (Bilban, 2009, str. 13-15).

Maslach (1998, str. 22) ugotavlja, da se razvoj izgorelosti v organizacijah kaže skozi niz sprememb v značilnostih in kvaliteti življenja. Rezultati raziskave so pokazali, da se zniža delovna zavzetost, delovno zadovoljstvo upade, zvišajo se želeni in dejanski predčasni odhodi z dela, pogostejši so fizični in emocionalni simptomi, zmanjša se skupinska povezanost, znižajo pa se tudi kazalci delovne učinkovitosti. Stroški zdravstvenega zavarovanja se pomembno zvišajo. Negativne posledice se kažejo tudi na različnih aspektih družinskega življenja. Tudi tukaj se lahko strnejo mnenja različnih strokovnjakov, da je izgorelost še vedno v največji meri fizičnega in emocionalnega izvora, kar pomeni, da je potrebno tudi vzrok za nastanek iskati na teh dveh področjih, če se želi v bodoče odpravljati posledice izgorelosti ali še bolje: jo poskušati preprečiti še pred njenim dokončnim nastankom.

3.5 UKREPI POSAMEZNIKA IN DELOVANJE VODSTVA ZOPER IZGOREVANJE

Načrtovanje preventivnih dejavnosti za preprečevanje izgorelosti mora biti na samem delovnem mestu oziroma v organizaciji dovolj jasno zastavljeno. Te dejavnosti naj zajamejo čim več dejavnikov tveganja, ki se jih deli na tri področja:

- Značilnosti in posebnosti posameznega delovnega mesta,
- osebnostne posebne značilnosti posameznika in
- posebnosti okolja, v katerem posameznik živi.

Ta tri področja so enakega pomena, vendar je središče teh motenj običajno kar delovna sredina. Vendar pa tole tudi ni nujno za glavni razlog. Med zdravimi člani kolektiva je dokaj hitro opaziti člane, ki izstopajo in kažejo znake izgorelosti. To je za vodstvo že dovolj jasen alarm za ukrepanje.

Da bi prepoznali značilne znake za izgorelost, morajo biti delavci z njimi seznanjeni. Prav tako obstajajo zelo različne oblike vodenja oziroma načini ravnanja z ljudmi pri delu, ki jih morajo vodilni delavci in njihovi neposredni sodelavci prav tako poznati. S slednjimi naj se vodilni pogovorijo in jih prosijo za povratno informacijo ali za posredovanje njihovih doživetij o načinu vodenja, saj je stopnja izgorelosti delavcev in njihovih vodij odvisna tudi od načina vodenja. Za lažji vpogled v način vodenja Ščuka (2007, str. 14) predstavlja šest možnih modelov vodenja po vrstnem redu od za izgorelost najbolj rizičnega do najmanj rizičnega:

1. Prvi je Administrativni pristop, kjer država posega v gospodarske in negospodarske dejavnosti ter daje posebna vodstvena pooblastila.
2. Drugi je Pravniški pristop, ki je določen z zakonodajo in notranjimi pravnimi predpisi. Ravno zaradi vse te predpisane zakonodaje je odnos vodstva do delavcev zelo suhoparen in odnos do njih s strani vodstva je še vedno opredeljen kot objekt in ne subjekt.
3. Tretji je Ekonomski pristop, ki izhaja iz vrednosti delavca in njegovega dela. Tukaj gre za podrobno preračunavanje invalidskega, zdravstvenega in življenjskega zavarovanja.
4. Četrty pomemben je Vodstveni pristop kot model vodstvenega pristopa delavcev v smislu dobre komunikacije med delavci in vodstvom. Iz tega razloga je tukaj zaslediti tudi manj izgorevanja kot sicer.
5. Peti, Humanistični pristop zajema aktivne delavce, ki si sami organizirajo tovrstna srečanja in delovne skupine, ter sami izpeljujejo načrtovane dejavnosti. Tukaj izgorevajo samo posamezniki, ki se ne držijo določenih življenjskih minimalnih smernic.
6. Kot zadnji je Osebnostni pristop, tukaj se delavca posameznika obravnava kot celoto in se zato lahko hitro ugotovijo problemi in njegovo nezadovoljstvo ter morebitne probleme po hitrem tudi rešijo, da ne pride do izgorelosti.

Veliko je odvisno od samega vodenja, oziroma vodij določene organizacije, oziroma podjetja. Dobrega vodjo definiramo z naslednjimi karakteristikami (Kavčič, 1991, str. 47):

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji,
- uspešni vodja privlači tiste, ki mu sledijo, s spoštovanjem njihovih aspiracij in ne z namernim izzivanjem,
- vodje imajo dolgoročno vizijo,
- vodje imajo čustva, zbujaajo inspiracijo, si strastno prizadevajo, da so vzneseni, intenzivni, izzivalni in skrbni,
- vodja mora biti energičen in trdno prepričan v svoje delo, takega ga morajo videti tudi zaposleni,
- sposoben mora biti usposabljaati druge za delo in akcijo,
- vodenje ni položaj, ampak proces, kateremu sledijo vsi zaposleni,
- boljši kot je vodja, bolj mu zaposleni sledijo.

Različne raziskave izgorelosti na delovnem mestu so pokazale, da je karizma odločilen dejavnik dobrega vodje. Kajti karizmatičen vodja je tisti, ki označuje vizijo, da je pripravljen tvegati, prisluhniti, pomagati in se prilagajati in takim vodjem ljudje, delavci radi sledijo in jih spoštujejo. Ljudje, ki delajo za karizmatičnim vodjem, so motivirani in ga dodatno spoštujejo ter mu sledijo kljub napornem delu, ki ga opravljajo. Potreba po dobrih vodjih se iz leta v leto veča, zato sta se razvili dve obliki vodenja (Kavčič, 1991, str. 79).

Na področju vodenja sta se razvili transakcijska in transformacijska oblika. Transakcijsko vodenje pomeni neke vrste dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki pripadajo zaposlenim, če dobro delajo. O drugi, transformacijski obliki pa govorimo, ko gre za spodbujanje zaposlenih k idealnim in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za premagovanje težav pri delu, v katero sodi tudi stres in nenazadnje izgorevanje (Možina, 1994, str. 25).

Izgorevanje na delovnem mestu ima vsekakor izredno visoko ceno življenja vsakega posameznika. Povzroči lahko resne motnje pri opravljanju vsakodnevnih obveznosti. V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči telesne težave, ki so predvsem zdravstvene. Tisti, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto umaknejo od dela, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, delu se vedno manj posvečajo, temu primerno vlagajo vedno manj energije, kar vodi v pogosto odsotnost z dela. Izgorelost izčrpa delovno ustvarjalnost posameznika in načne sposobnost učinkovitega dela s strankami in sodelavci. Problem za podjetja se kaže kot težava v delovni sili, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in tudi ne produktivna, kakor je bila nekoč. Izgorevanje ni samo osebni problem ampak tako rekoč tudi poklicni, s čemer se strinjajo tudi vsi strokovnjaki s tega področja. Prav tako pa izgorelost na delovnem mestu ne vpliva samo na zaposlenega, temveč tudi na uspešnost podjetja. Izgorevanje na delovnem mestu od zaposlenega terja čustveni, od delovnega mesta pa ekonomski davek, zato jo je potrebno dovolj hitro opaziti in odpraviti, da ne pride do hujših posledic (Maslach, 2002, str. 39).

Obravnavani avtorji so kar precej enotnega mnenja, da nenazadnje za dobrim vodjem stojijo dobri delavci, smoter vsega pa je v celovitem procesu reševanja težav, ki so v bistvu enake. Težava je neko neskladje, rešitev zanjo pa je v prilagoditvi delovnih mest posameznim zaposlenim in ustreznih vodjih, ki za to poskrbijo, še preden do pereče situacije pride.

3.6 POGOJI IN NAČINI PREPREČEVANJA IZGORELOSTI

Kadar do izgorelosti že pride, jo je treba znati tudi prepoznati ali zaznati znake, ki do nje privedejo. Po večini gre za poklicno izgorelost, oziroma izgorelost na delovnih mestih.

Kopčaver-Guček² meni, da ljudem na delovnem mestu ni najpomembnejši dejavnik plačilo, temveč dobro počutje, možnost napredovanja, razumevanje s sodelavci, ustrezna medsebojna komunikacija, itn. Oziroma, če se poglobimo v druge bolj specifične raziskave, te na prvo mesto postavljajo prav odnose, ki naj bi največ prispevali k osebni sreči in zadovoljstvu. Dobro počutje prinesejo pristni odnosi na delovnem mestu, so dejansko temelj, na katerem se lahko začne graditi svojo karierno pot ter dosegati cilje – zase in za posamezno podjetje.

Odnosi so torej pomembni. Naslednje, kar se vprašamo, pa je, kaj je temelj za dobre odnose in od kod izvira dobro pristno razumevanje med ljudmi. Torej to združuje ljudi z enakim razmišljanjem, podobnimi cilji, vrednotami. In ko je vse to do neke mere usklajeno, je tudi naše počutje odlično in razlog več, da ne prihaja do trenj ali nezadovoljstva na delovnem mestu, še huje do iztrošenosti. Najbolj pomembna stvar dobrega počutja posameznika v nekem družbenem krogu med vsemi zgoraj naštetimi so ravno vrednote, saj te povezujejo ljudi. Člani določene socialne skupine se počutijo odlično, saj so medsebojno povezani v smislu enakih in pomembnih stvari in interesov. Vsak posameznik pa daje prednost v svojem življenju različnim vrednotam (Šadl, 2006, str. 69).

Vse te značilnosti posameznika se dokaj hitro pokažejo. Ravno iz tega razloga jih tudi hitro prepoznamo. Posameznik, ki daje veliko na športne aktivnosti, bo tako tudi živ, nekdo, ki mu več pomenijo zabave, pa bo veliko prostega časa namenil prav tem zvrstem. Veliko bo tudi v takem okolju oziroma družbi. Spet drugi se na veliko posvečajo naravi in se tako tudi gibljejo, so športno aktivni, se zdravo prehranjujejo in tudi družba je njim enaka. Pomembno pri vsem tem je, da si najdejo sebi enake oziroma podobne ljudi (Taškar, 2002, str. 69-70).

Pomembno je, da se izredno vlogo posveča:

1. Odzivom na večje obremenitve.
2. Svojo dejavnost morajo opravljati timsko, multidisciplinarno in z iskanjem različnih nasvetov povsod okrog sebe.

² Dr. Nena Kopčaver-Guček, specialistka družinske medicine.

3. Zaplete je potrebno sproti reševati, zlasti, če vsebujejo izrazit čustveni naboj, ki pogosto pripeljejo do izbruha.
4. Doseči ravnotežje pri pretirani zagnanosti za delo. Pri tem pa varčevati z energijo.
5. Sposobnost postaviti mejo, kjer se ne vmešavamo v nepotrebne konflikte in dodatne zaplete, ampak jih rešujemo čim bolj strpno.
6. Naučiti se samokontrole pred zahtevami okolja, bodisi na delovnem mestu ali v privatnem življenju in ob pravem času znati reči »NE!«.
7. Sposobni sebe kontrolirati na način odzivanja na izzive okolja in način reševanja zadanih problemov ob preverjanju lastnega sistema vrednot, ki običajno določajo način in smer odziva.
8. Poiskati dejavnosti, ob katerih se polnijo zaloge energije. To ni vedno le rekreacija, ampak lahko katerakoli ustvarjalna dejavnost na delovnem mestu ali v privatnem življenju.
9. Biti športno, telesno vzdrževani, skrbeti moramo za dovolj počitka, veselja, zabave, sproščanja.
10. Urediti vsakodnevne ugodnosti za naše dobro počutje in zadovoljstvo (Covey, 2000, str. 19).

Zagotovo je potrebno zmanjševati možnosti, da do pojava izgorelosti pri zaposlenih sploh pride. Na prvem mestu so torej zaposleni in njihovo počutje na delovnem mestu. Izurjeni managerji morajo poskrbeti za svoje zaposlene in jih podpirati pri njihovem delu. Njihova dolgoročna in prioritarna naloga je ustvarjati takšno delovno okolje, ki delavcem zagotavlja učinkovitejšo podporo pri reševanju delovnih problemov ter odpravljanju le-teh. Učinkovitost pri tem je zaslediti pri analizi vsakega posameznika posebej. Le na ta način se lahko temeljito preučijo lastnosti vsakega zaposlenega, njihove ambicije in cilji. Na tak način se lahko odstranijo ovire, ki jih bremenijo. Nekatera podjetja, ki so dovolj dobro obveščena o izgorevanju, njegovem nastanku ter preprečevanju, običajno vodijo tudi neke vrste organizacijskih strategij, kjer se na eni strani opazuje zaposlene in kaj se jim dogaja, na drugi pa se vodijo informacije, ki bi lahko pripomogle k izboljšavi organizacijske kulture. Oboje skupaj pa si prizadeva, da do izgorelosti sploh ne bi prišlo. Obe stopnji strategije torej sodita v preventivni ukrep reševanja problema izgorelosti.

3.7 NEKATERI NIKOLI NE IZGORIJO

Bistvo izgorelosti ni v izčrpanosti, ampak v izgubi duhovne moči, ki je vir delovnega zagona. Pšeničny (2006, str. 79) meni, da vsako družbeno obdobje proizvaja določena psihosomatska obolenja, ki so posledica neprimernih družbenih razmer in posameznikovih osebnostnih lastnosti. V današnjem obdobju pa institucije, ki so nekdaj nudile človeku varnost, postajajo vse bolj negotove. Delo je dolga leta nudilo občutek varnosti in možnost identifikacije, sedaj delovno življenje prežema negotovost. Sistem zaposlovanja, ki smo ga poznali do sedaj in je nastal iz velikih družbenih in političnih pritiskov, temelji na standardizacijah v vseh svojih glavnih dimenzijah: glede delovne pogodbe, delovnega kraja, delovnega časa. Samoumevno je postalo, da se delo opravlja na določenem kraju, v

organizacijah, podjetjih. Standardizirani sistem polne zaposlenosti pa se sedaj začenja počasi razkrajati s fleksibilizacijo treh prej omenjenih glavnih dimenzij. Meje med delom in nedelom se brišejo, širijo se fleksibilne oblike »podzaposlenosti«. Poleg tega je tehnologija omogočila, da je delo mogoče nadzorovati in upravljati posredno. Notranje podjetniške povezave je na večini področij mogoče vzpostaviti elektronsko in jih organizirati decentralizirano.

Pšeničny (2006, str. 81) tudi ugotavlja, da se prostorska razpršitev kaže v različnih oblikah: od rahljanja pravil prisotnosti, novih mrežnih povezav oddelkov in timov do občasnega ali stalnega dela na domu. Posledice pa so povsod enake. Povezanost med družbenimi, delovnimi in proizvodnimi procesi se vse bolj rahlja. Fleksibilizacija delovnega časa, prestop iz polnega delovnega časa v različna delovna mesta s skrajšanim delovnim časom pa se ne more izvršiti dohodkovno nespremenjeno in nevtrarno. Z delitvijo delovnega časa, katerega cilj je generalizacija podzaposlenosti, hodi z roko v roki tudi prerazporeditev dohodka, socialne varnosti, priložnosti za kariero, položaja v podjetju v smeri navzdol, v smislu kolektivnega padca. Politika delovnega časa je tako tudi politika ustvarjanja nove družbene negotovosti in neenakosti (Pšeničny, 2006, str. 22).

Ugotoviti je tudi, da poleg vse večje delovne negotovosti izginja tudi formalna institucija družine, ki je vsem dolgo zagotavljala neke vrste varnost pred težavami na delovnih mestih. Danes so ločitve že povsem nekaj običajnega, ljudje pogosteje menjajo partnerje, tudi odločitve, kdaj ali sploh imeti otroke, je postala stvar posameznikove izbire. Vloge spolov, tako moških kot ženskih, niso več trdno začrtane, izbira o načinu življenja pa vse bolj prepuščena vsakemu posamezniku. V industrijski dobi sta družina in delo človeku nudila osnovno varnost, življenju sta dajala neko notranjo trdnost. Danes pa ne družina in ne delo nimata več takšne vrednote, kot sta jo imela nekoč. Kariera je pogosto na prvem mestu, kar vodi v pogosto preobremenjenost in s tem posledično v izgorelost.

Vse večji pritiski na ljudi, čedalje bolj negotov trg dela in negotovost v zasebnem življenju pa so še hujši, saj se mora posameznik, čeprav gre za družbene pojave, z njimi soočati predvsem sam. Smo v tako imenovanem obdobju individualizacije, ki se je začelo že po drugi svetovni vojni. Ljudje so se začeli izločati iz tradicionalnih razrednih razmer, osvobodili so se vnaprej danih določitev, življenjske možnosti so odprte, zanje se je treba samostojno odločati. Posamezne odločitve o dejavnikih kot so družina, služba, kariera so postale neka vrsta nuja in ne samo možnost izbire, kakor, da smo v to dejansko prisiljeni. V sodobni družbi se mora vsak posameznik naučiti sebe postavljati v ospredje, če ne želi doživeti osebnega poraza. Svoje življenje, usmeritve, partnerstva, cilje mora načrtovati kot posameznik, prav tako pa mora kot posameznik prepoznavati in razvijati svoje sposobnosti. Možnosti so bolj odprte, vendar individualizacija prinaša tudi nove strahove in skrbi (Juranič, 2006).

Današnje družbene razmere so idealno ugodne za nastajanje sindroma izgorelosti, kljub temu pa v enako obremenilnih okoliščinah ne izgorevajo vsi. Zatorej moramo upoštevati

tudi osebnostne lastnosti, ki skupaj z družbenimi privedejo do bolezni. Najbolj želene, podpirane in družbeno sprejete osebnostne lastnosti so istočasno tudi posameznikove. Skozi proces socializacije se oblikujejo določene lastnosti, osebnostne značilnosti, ki pripeljejo do vstopa na naše delovno in življenjsko področje in naše odnose. Vzgajani smo v mišljenju, da je zadovoljevanje lastnih potreb sebičnost, saj je otrok pohvaljen predvsem takrat, ko zadovolji pričakovanja staršev. Naučimo se, da smo sprejeti in pohvaljeni, ko zadovoljimo pričakovanja drugih, svoje potrebe pa odložimo ali zanemarimo. S postavljanjem potreb drugih pred svoje vstopamo v neregipročne situacije. Ta vzorec potem prenašamo v svoje osebne in delovne odnose. Velja pa tudi poudariti, da je izgorevanje na delovnem mestu razkroj človeške duše in da nekateri, ki se zavedajo, kaj to pomeni za zaposlenega in organizacijo, vedo kako to preprečiti (Maslach in Leiter, 2002, str. 101).

Dejstvo je tudi, da nekateri nikoli ne izgorijo. To pa žal ni namenjeno vsem, krivda je tu obojestranska: tako od zaposlenega, kakor od delodajalcev, ki se premalo posvečajo omenjeni težavi današnjega časa. Tisti zaposleni, ki v svojem delovnem okolju uspejo med seboj povezovati poštenost, pripadnost, delovno obremenitev, nadzor in nagrajevanje, lažje nadzorujejo sindrome izgorelosti. Nekateri zaposleni se zavedajo, da obstoječa služba ni za vedno, zato se verjetno tudi ne obremenjujejo toliko z vsakdanjimi težavami, povezanimi z delom.

4 STRES

Že starogrški filozof je zapisal, da ne obstaja človeška bolezen, ki ni povezana z dušo. Sama misel je morda iztrgana iz celote, pa se je vendarle smiselno ustaviti ob sporočilu, ki ga posreduje. V nasprotju z nekimi splošno uveljavljenimi stališči iz preteklosti, kasnejše industrializacije in celo kasneje, v časih moderne dobe, odkriva ta misel neko modrost sedanjega življenja. S pomočjo sodobne tehnike je omogočen natančnejši vpogled v človekov organizem in razum pa tudi nove, neznane možnosti poseganja vanj, posameznik je postal vse bolj preplet celic in organov. Ko je zbolel, je postal nosilec bolnega organa. Bolan je bil predmet najrazličnejših takrat zastrašujočih diagnoz in posegov. Zamisel o neločljivi celovitosti človeškega bitja (zdrav duh v zdravem telesu) je tako utonila v pozabo. Kakor da ljudje nimamo čustev, da ne poznamo strahu, jeze, nezadovoljstva, razočaranja, tesnobe ipd, čeprav se prav ta čustva takoj tudi pokažejo navzven in so tudi dobro vidna širnemu okolju (Rakovec, 1991, str. 9).

Stres ne vpliva le na zdravje delavcev, temveč tudi na delo v organizaciji. To se kaže predvsem v povečanem absentizmu, počasnosti, zamujanju, zapuščanju delovnih mest, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, nesrečah na delovnem mestu, znižanju organizacijske produktivnosti, uničeni organizacijski klimi, itd. Ugotovitve so pokazale, da se stresu, njegovim posledicam in preprečevanju le-teh v podjetjih ne posveča veliko pozornosti. O tem se le veliko govori, pa še to samo v določenih poklicih. Stres ne zajema samo menedžerskega dela, ampak je povezan z vsemi deli oz. delovnimi situacijami v podjetjih in organizacijah. Je dejansko neizogiben del današnjega modernega življenja.

Najlažja razlaga stres opredeljuje kot dogodek, ki nas na različne načine ogrozi in postavi v razmere, da se nekako ubranimo. Pojem stres izvira iz latinščine (stringere) in sega v 17. stoletje, prvi so ga zaznali Angleži, in sicer za opis nadloge, pritiska, težave ali obremenitve. Sicer se stres definira kot odziv organizma na nek škodljiv dejavnik. O stresu današnjega pomena na telesne in duševne bolezni so začeli razmišljati šele v 19. stoletju. Stresorji so lahko zunanji, ki so posledica vsakodnevnih obremenitev (pritisk na delovnem mestu, prometni zastoji, gneča, nesporazumi na delovnem mestu, smrt bližnjega, izguba zaposlitve idr.), in notranji. Ne glede na vrsto ogrožajočega dejavnika se organizem nanj odzove vedno na enak način - z alarmno reakcijo, ki jo imenujemo boj ali beg (fight or flight) (Luban – Plozza, 1994, str. 14).

Prav stres je tisti, ki je ljudem pomagal preživeti skozi stoletja in tisočletja, v današnjem času pa se ga na veliko izogibamo. Je tudi razlog za veliko nesreč, bolezni, smrtnih izidov in samomorov, nezadovoljstva s samim seboj in velike napetosti (Schmidt, 2001, str. 6). Sam izraz stres je pogosto v naši vsakdanji rabi, čeprav so opredelitve pojma najpogostejše zelo ohlapne, raznolike in nenatančne. Splošno naraščanje zanimanja za stresne situacije se kaže kot neke vrste preventivni dejavnik za izogib stresu in stresnim situacijam, ki ogrožajo sedanje desetletje in so vse prej kot želen dejavnik sodobne

družbe. Stresa se je oprijel tudi vzdevek kuga dvajsetega stoletja in skorajda ne mine dan, da se ga ne bi kje omenjalo (Looker, 1993, str. 11-12).

4.1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI STRESA

Kot prvi je o stresu začel pisati nemški zdravnik Hans Selye, ko je v reviji "Nature" objavil članek o svojih odkritjih, povezanih s stresom. Sindrom vsakovrstnih škodljivih okoljskih vplivov je najprej poimenoval kot biološki stres. To je neke vrste splošni telesni odziv obrambnih sil v človeškem telesu. Pojav stresa je opredelil na tri odzivne faze: alarmni stadij, stadij odpornosti in stadij izčrpanosti (izgorelosti). Do sedaj smo ugotovili, da do izgorelosti pride takrat, ko je oseba postavljena pred neka dejstva in zahteve, ki običajno presegajo človeške zmogljivosti in takrat človek pregori. Stres ni samo neka posledica zdravstvenega stanja, temveč vez telesnih, duševnih in čustvenih situacij, ki so posledica pritiskov, zaskrbljenosti in strahu. S pojmovanjem stresa označujemo telesne simptome, ki jih povzroči povečana napetost v organizmu. Določena stopnja stresa velja za povsem normalno, saj pomaga premagovati vsakdanje življenjske izzive. Previsoka stopnja stresa pa ni želena, saj se kaže kot neprijeten odziv človeka in njegovega telesa (Battison, 1999, str. 6).

Stres opisujemo kot dogajanje, ki ga usmerjajo spremembe, katere povzročijo neko motnjo v človeškem telesu in jih tako tudi aktivirajo. Skoraj nihče ni popolnoma imun na stres. Doleti lahko vsakogar, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Nastaja kot posledica odnosov, katerim se ne moremo izogniti v našem okolju. Stres je prav tako neke vrste reakcija na dogajanje v okolju in deluje kot obramba našega mehanizma pred okoljem. Oziroma, če smo natančnejši, je stres dejansko odziv nas samih, pokaže pa se kot odklonilo normalnim oblikam vedenja in delovanja. Prav tako ga lahko opredelimo tudi kot skupek čustvenih dejavnikov, misli, odzivov, reakcij; kot odgovor na spremembe, ki nas v to prisilijo. Te spremembe in reakcije, ki izhajajo iz okolja, pa so označene kot stresorji.

Primeri stresorjev so:

- Dodatne zahteve po delovnih nalogah,
- medsebojne zahteve s strani sodelavcev,
- družinski odnosi s partnerjem in otroki,
- dane družbene odgovornosti.

Ali bo nek dejavnik oziroma sprememba iz okolja stresor, je odvisno od vsakega posameznika in njegove reakcije na dogodke okrog njega. Pri njem se običajno pojavi takrat, ko zazna, da situacije, v kateri se znajde, ne more več obvladovati in je zanj nevarna. Dolgotrajna izpostavljenost stresu pripelje pri posamezniku do čezmernega odziva, ki se izraža na fizični, vedenjski ali psihični ravni. Tovrstni odzivi lahko privedejo do škodljivih posledic, bolezni, čustvenih težav in slabše opravljenega dela.

Preživetje vsakega posameznika je vsekakor odvisno od njegove sposobnosti zmerne sprejemanja odzivov okolice in tudi reševanja nastalih problemov (Schmidt, 2001, str. 7).

4.2 RAZLOGI ZA NASTANEK STRESA

Stres je opredeljen kot neizogiben del življenja vsakega posameznika. Vse, kar v življenju posameznik doživi, lahko pusti tudi nekaj škodljivega in tudi pozitivnega stresa na ljudeh. Dejansko je stres posledica doživetja in doživljanja pojavov, ki nas v okolju vodijo in spreminjajo. Načelno gre za težke življenjske preizkušnje, ki se jim ni mogoče izogniti, ampak se jim moramo nekako prilagoditi, se jih navaditi in poskušati premagati po svojih zmožnostih (Coleman, 1987, str. 17-18). Razlogov za nastanek stresa je v današnjih časih izredno veliko, tako da tudi pojav ni redek. Najpogostejši razlogi za stres izvirajo iz osebnih razlogov, družinskih razlogov, včasih vplivajo na ljudi tudi narodni in mednarodni dogodki, izredna stanja v državi, delo in finance.

Nekaj najpogostejših znakov stresa (Treven, 2005, str. 22):

- Povzročitve nespečnost ali prevelika potreba po spanju,
- zmanjšan ali povečan apetit, slabost, prebavne motnje,
- bolečine v mišicah, prsih ali okoli srca,
- pogosti glavoboli, vrtoglavice,
- kronična utrujenost, nizka stopnja energije ali izbruh energije, ki mu sledi depresija,
- pogosti prehladi, alergije,
- pojavno pretirano uživanje nikotina, kofeina, pomirjeval, alkohola.

4.3 RAZLIKA MED STRESOM IN IZGORELOSTJO

Mnogi strokovnjaki radi porečejo, da je izgorelost kot pojav nadgradnja stresa, ki ga ni bilo moč več kontrolirati ali omejiti (pozdraviti). Praktičen primer je prikaz na delovnem mestu, kamor se ljudje zaradi preobremenjenosti, monotonosti in drugih dejavnikov več ne vračajo radi, zato na delo prihajajo, ga opravljajo, vendar v njem ne najdejo več zadovoljstva. Tretja stopnja prinaša le še stopnjevanje problemov, opaža se, da ne morejo izpolniti vseh pričakovanj in zahtev, dvomijo vase in v svoje sposobnosti ter znanje. V delovni skupini začutijo težave, ki se jim zdijo nerešljive, postajajo površni, izogibajo se določenim delovnim nalogam, izgubijo motivacijo, čustveno, telesno in duhovno so izčrpani.

Stres je pomemben in hkrati bistven del življenja, ravno tako kot izgorelost. Vendar si vsak enega in drugega želi čim manj, še najraje pa bi se jima izognili. Nastajata zaradi situacije, v kateri se znajdemo in ji ne moremo ubežati, ampak se ji moramo samo prilagoditi. Razvoj stresne reakcije je človeški vrsti omogočil preživetje v nevarnih okoliščinah (npr. ob srečanju s smrtjo, nesrečo). Sprožena stresna reakcija je hipoma pognala v tek telesni odziv. Stres je škodljiv in nevaren zdravju, kadar se pojavi občutek, da zahteve okolja presegajo človekove zmožnosti. Kadar se to zgodi, se pojavijo telesni in

čustveni simptomi stresa. Njihova oblika je ponavadi pogojena z dednostjo in temperamentom. Posledice stresa lahko pustijo na človeku trajne posledice, poznajo se tako na telesu in zdravju kot tudi v vedenju, mislih ter čustvih. Prav zato je pomembno, da se odkrije vzrok stresa, kajti samo tako se ga lahko tudi odpravi. Obvladati stres pomeni odločujoče vplivati na sam pojav, potek in stopnjo stresa. Če se stresa loti z glavo, se zmanjša tveganje za zdravje, izboljšajo se odnosi z ljudmi doma in na delovnem mestu, zmogljivost in učinkovitost se povečata, s čimer pa se ne povzroči njegovo nadgradnjo, ki vodi v bolezen ali s preobremenjenostjo celo v izgorelost.

Če se stres doživlja izrazito negativno ali če traja dalj časa, se prične proces izgorevanja. Med delavci dosega izgorevanje na delovnem mestu danes široke razsežnosti. Ker ne gre samo za to, da bi bilo z njimi kaj narobe, ampak predvsem za to, da delovno mesto in narava njihovega dela doživi korenite spremembe. Novodobno delovno mesto je v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor. Ljudje so psihično in fizično ter čustveno izčrpani. Vsakodnevne rutine dela, družine in vse drugo črpajo energijo in zagnanost za delo. Veselje do dela in navdušenje nad njim se vse bolj umika. Predanost delu pa je vse manjša, nekvalitetna in nemotivirana. Izgorelost lahko sicer povzroči celo smrt, vendar pa realno gledano ne povzroča večje škode. Postopni razkroj čustev skozi daljše obdobje ni tako pereč kot dejansko nastop takojšnje krize. Zato ljudje domnevajo, da izgorevanje ni nič posebnega in napačno presodijo tveganja. Prav tako domnevajo, da to njih ne bo doletelo, da preveč vedo ali so premočni, da bi postali žrtev tega problema. Ko pa se izgorevanje pojavi, so nagnjeni k temu, da še naprej delajo, čeprav ne tako dobro kot prej, zato splošna produktivnost ni resneje ogrožena. Če na izgorevanje gledamo s te perspektive, gre samo za »izgovor«, tarnanje slabičev, ki ne zmorejo resnega dela in nočejo priznati, da so odpovedali. Obstaja občutek, da v zvezi z izgorevanjem ni mogoče ničesar »narediti«. Žal je takšno gledanje povsem zmotno. Kratkovidno je in ne upošteva celotne slike. To gledanje temelji na mitih in nerazumevanju tega, zakaj in kako ljudje delajo (Maslach, Leiter, 2002, stran 20-22).

5 RAZISKAVA ZAPOSLENIH V PROUČEVANEM PODJETJU

V podjetju, ki je eno izmed vodilnih svetovnih, v raziskave in razvoj usmerjenih farmacevtskih družb, je bila opravljena raziskava na podlagi priloženega vprašalnika (glej prilogo). Podjetje je med vodilnimi na področju razvoja in proizvodnje zdravil, cepiv in izdelkov za osebno zdravstveno nego. Zaposluje okrog 99.000 ljudi v več kot sto državah. Vodilni se zavedajo pomembnosti človeškega faktorja pri delu, prav v ta namen so vzpostavili postopke usposabljanja in zagotavljanja učinkovitosti usposabljanja. Pojav izgorelosti je pri njih že dolgo poznan, zato je direktor podjetja uvedel preventivne seminarje za zaposlene ter jih o tem pojavu tudi podučil. Kot smo že dejali, podjetja imensko ne omenjamo, ker je bila to njihova zahteva.

V podjetju je zaposlenih 24 ljudi, ki se razdelijo po naslednjih enotah:

- vodstvo (generalni in finančni direktor)
- kadrovski sektor
- vodja logistike
- vodje blagovnih znamk
- vodja prodaje
- sodelavci na terenu
- asistenti

Anketni vprašalnik, prilagojen po Maslach, zajema 34 vprašanj in trditev, katere so zaposleni, ki so bili anketirani, ovrednotili s pomočjo 5-stopenjske lestvice opredeljenih dejavnikov izgorevanja. Vprašalnik je bil razdeljen v obravnavanem podjetju samo za potrebe raziskave diplomskega dela. Razdeljenih je bilo 24 vprašalnikov, nanje se je odzvalo 14 anketiranih.

Pod strokovnimi navodili generalnega direktorja podjetja so v omenjenem podjetju pričeli z obravnavo in spremljanjem vsakega posameznika. Kadrovska služba v ta namen zagotavlja dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja za določena delovna mesta. Namen dodatnega usposabljanja je v tem, da se nadgradijo njihova specifična znanja ter specifične sposobnosti za posamezno delovno mesto, na katero so potem razporejeni. Prav tako aktivno spremljajo zaposlene in jih tudi obveščajo o morebitnih spremembah in zahtevah, ki vodijo k doseganju ciljev in uspehov. Aktivnosti vsakega posameznika pa spremljajo s pomočjo aktivnosti kot so: redni tedenski sestanki, osebni razgovori in usposabljanja. Prav tako se nadrejeni skušajo čimbolj osebno približati zaposlenim ter prisluhniti problemom, ki jih pestijo tako doma kakor na delovnem mestu, saj odprava le-teh vodi k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Prav tako se trudijo, da je delovno okolje čimbolj ustrezno za vsakega posameznega delavca.

V podjetju so mnenja, da ustrezno delovno okolje pomeni:

- zagotovitev razmer za izvedbo ciljnih storitev,

- zagotovitev razmer za zdravo in varno delo (osvetljenost, zaščita pred hrupom, temperaturne razmere...),
- uporabiti ustrezne delovne metode (razgovori, prisluhniti sočloveku, upoštevati njihova mnenja in predloge, itn.),
- izvajati poklicno etiko v skladu s pravili podjetja.

V nadaljevanju diplomskega dela sledi izvedena raziskava z dobljenimi rezultati in njihovo interpretacijo.

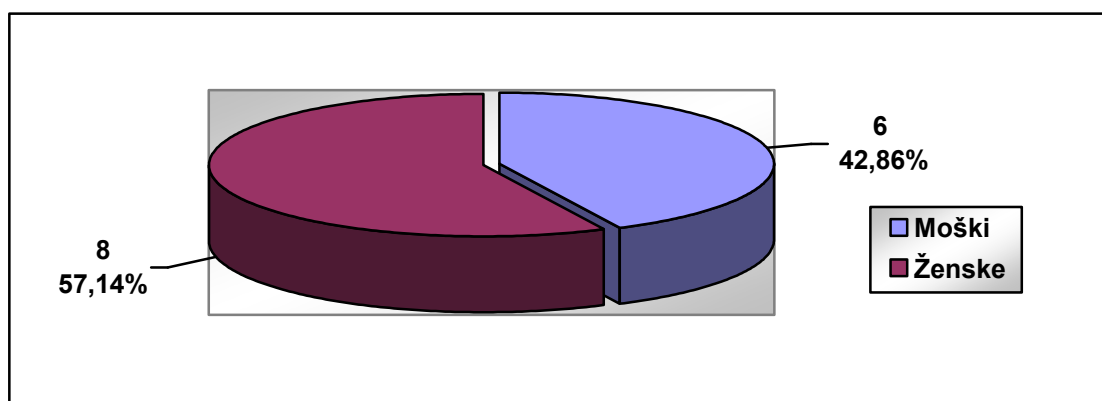
Najprej je potrebno izpostaviti problem, ki se je pojavil ob izpolnjevanju anket. Namreč, anonimni anketni vprašalnik zaprtega tipa je bil razdeljen med 24 zaposlenih v podjetju, časa so imeli 14 dni, vseeno pa je nanj odgovorilo samo 14 oseb. Vzroke nesodelovanja v anketi gre pripisovati predvsem nezaupanju in strahu, saj so v zadnjem obdobju odpustili precej delavcev iz razloga t.i. gospodarske krize, kar pa je nedvomno pustilo posledice na še zaposlenih posameznikih v podjetju. Zato anketna raziskava ne daje najbolj natančnih podatkov o počutju zaposlenih na delovnem mestu in o tem, koliko jih je seznanjenih s samo izgorelostjo in posledično tudi s stresno situacijo. V nadaljevanju so podani približni izračuni odgovorov, saj dejanskih ni bilo mogoče dobiti, ker nekateri anketiranci na nekatera vprašanja niso odgovarjali. Ker je v samem diplomskem delu pomembno predvsem počutje zaposlenih na njihovem delovnem mestu, je bil anketni vprašalnik po Maslach pravšnji za raziskavo.

V nadaljevanju bodo na podlagi 34 vprašanj in odgovorov, prejetih iz ankete, podane ugotovitve in zaključki.

5.1 ANKETNI VPRAŠALNIK IN NJEGOVI REZULTATI

V tem delu je uporabljen anketni vprašalnik s trditvami, ki se navezujejo na posameznika, njegovo delovno mesto ter njegovo duševno in psihično stanje na tem delovnem mestu. Anketiranci so trditve ovrednotili s 5-stopenjsko lestvico opredeljenih čustvenih dejavnikov, povezanih z izgorelostjo in stresom na delovnem mestu, ki so zaradi nepopolnosti odgovorov strnjeni v povprečen izračun in tudi grafično predstavljeni.

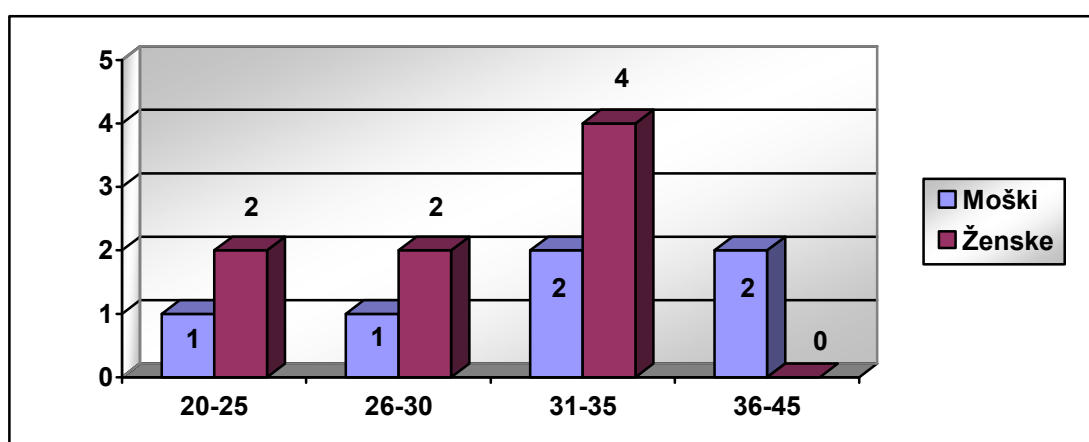
Grafikon 1: Spol anketirancev



Vir: Lasten

Anketo je izpolnilo samo 14 oseb od 24. Od tega jih je bilo 8 ali 57,14% ženskega in 6 moškega spola, kar predstavlja 42,86%. V anketi je torej sodelovalo več žensk kakor moških, kot je razvidno iz grafikona 1.

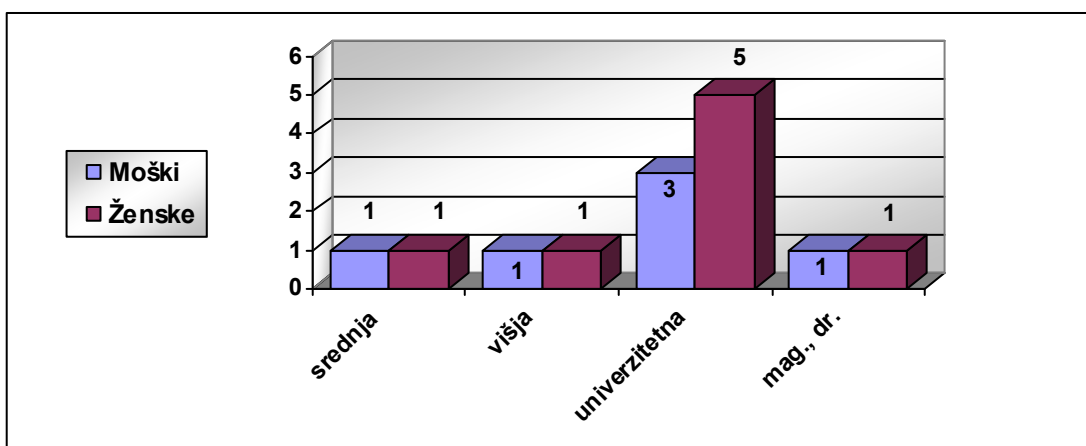
Grafikon 2: Starost anketirancev



Vir: Lasten

Grafikon 2 prikazuje starost sodelujočih anketirancev. Iz starostne skupine do 25 let je 21% anketirancev (3), 21% zaposlenih (3) je starih od 26 do 30 let, 50% anketirancev v starostni skupini od 31 do 35 let (6), 8% anketirancev (2) je starih od 36 do 45 let. Starejših od 45 let v podjetju ni. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da prevladujejo anketiranci med 31-35 letom starosti.

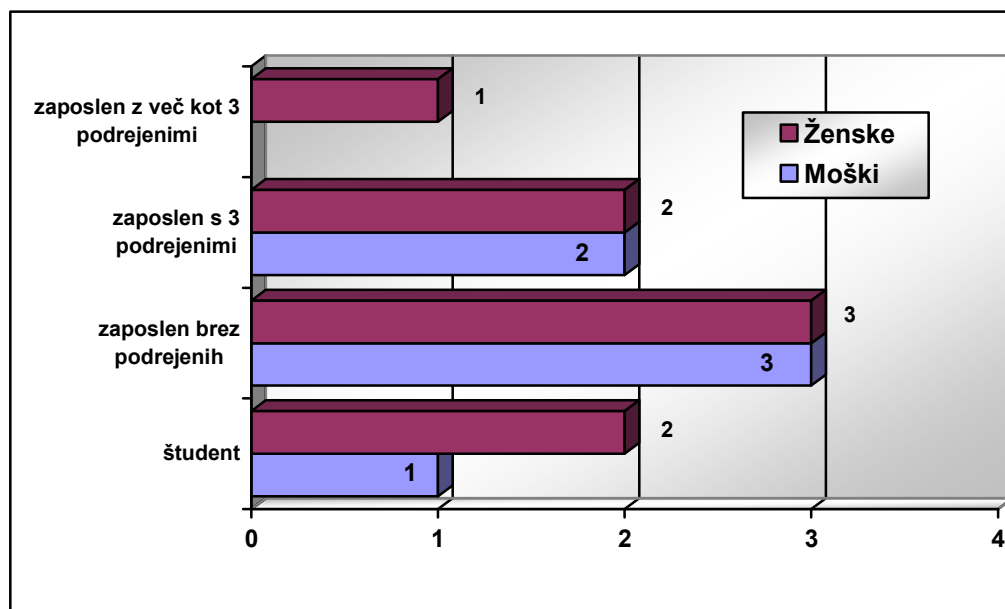
Grafikon 3: Najvišja dosežena stopnja izobrazbe anketiranih



Vir: Lasten

V grafikonu 3 so prikazane stopnje izobrazbe anketirancev. 2 anketirana imata samo srednješolsko izobrazbo in 2 anketirana imata višjo izobrazbo. Univerzitetno izobrazbo ima 8 anketirancev, kar predstavlja dobro večino in 2 anketirana dosemeta višjo izobrazbo od univerzitetne. Da prevladujejo anketiranci z univerzitetno izobrazbo, je dokaj jasna zadeva, ker tudi podjetje zaposluje predvsem visoko izobražen kader in ima zanj največ sistemiziranih delovnih mest.

Grafikon 4: Poklicni status anketiranih

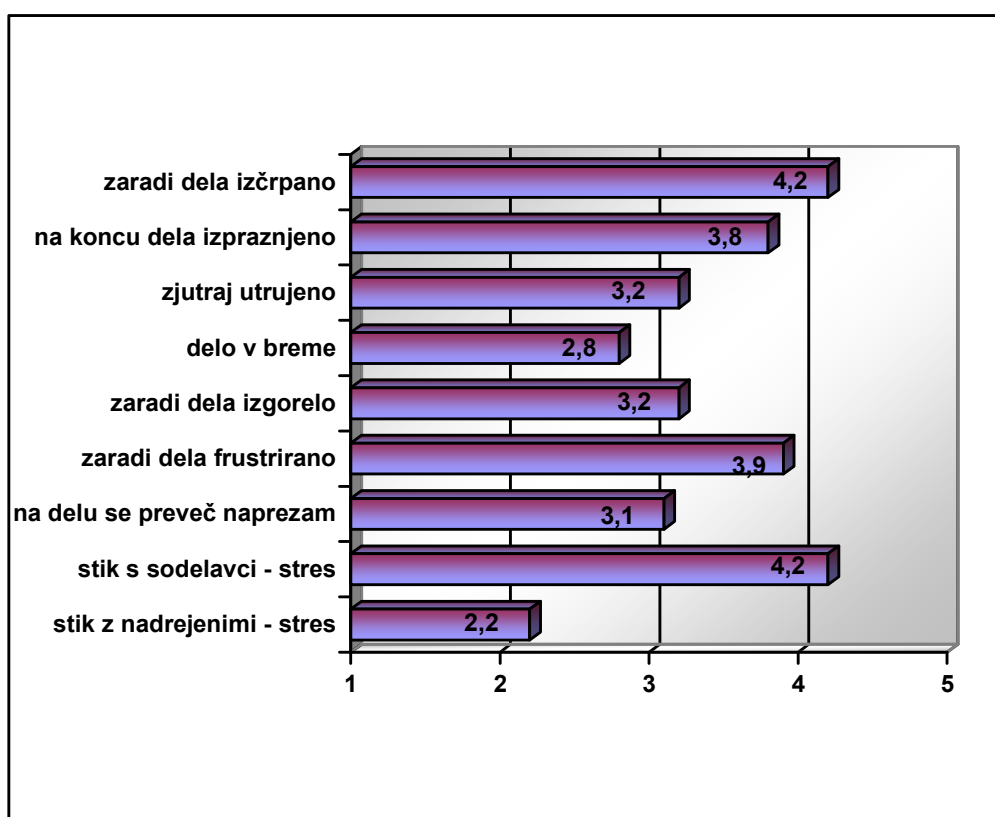


Vir: Lasten

Grafikon 4 prikazuje poklicni status zaposlenih v podjetju, kjer se zasledi tudi nekaj takih, ki imajo podrejene delavce oziroma izkušnje z več kakor tremi podrejenimi. To ni zanemarljiv podatek, saj morajo prav taki vodilni delavci še kako pozorno spremljati počutje svojih podrejenih in tudi nadrejenih, ki vso to odgovornost spremljajo.

V naslednjih dveh grafikonih se je zbralo povprečje odgovorov, ki se navezujejo na počutje zaposlenih ter posledično na počutje v povezavi z morebitno izgorelostjo. Kot je bilo že rečeno, so bili odgovori pomanjkljivi, zato se tudi podajajo le povprečne ocene odgovorov.

Grafikon 5: Dejavniki razpoloženja



Vir: Lasten

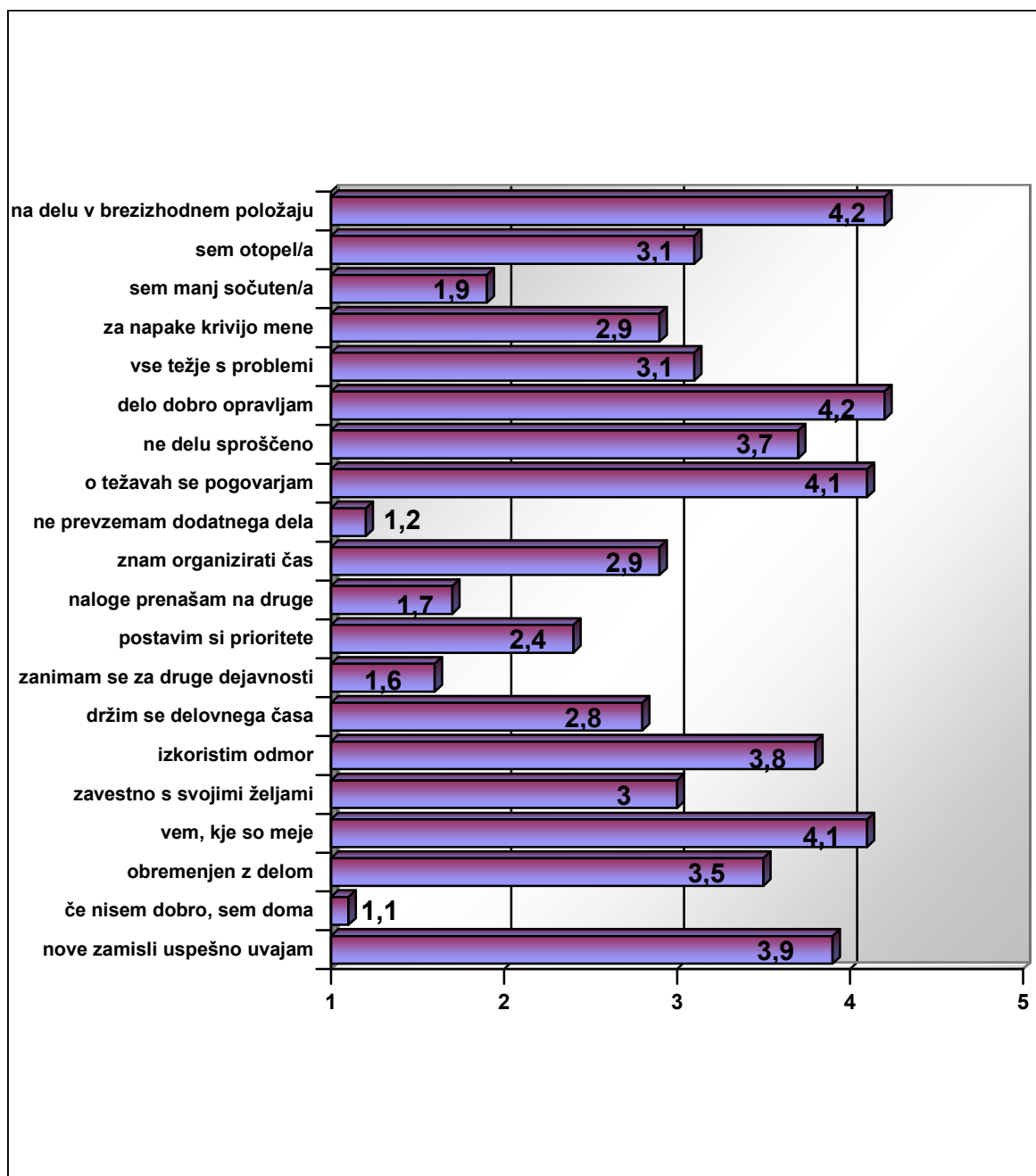
Pri obeh vprašanjih je bilo možno odgovarjati s petimi odgovori, ki si sledijo takole:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Ne morem se opredeliti
- 4- Se strinjam
- 5- Se popolnoma strinjam

Iz rezultata je razbrati, da se zaposleni kljub poznavanju izgorelosti in sistematizaciji delovnih mest, vseeno počutijo izčrpani, saj so trditev ocenili s povprečjem 4,2, iz česar se

lahko sklepa, da se na svojem delovnem mestu počutijo izčrpani. Sledi trditev z oceno 3,8, da se anketiranci na koncu delovnega časa počutijo izpraznjeno in trditev, da se počutijo zaradi dela frustrirano, saj so trditev ocenili z oceno 3,9. Najbolj zaskrbljujoč je odgovor z oceno 4,2, da se zaposleni v stiku s sodelavci počutijo stresno. Zanimiv odgovor pa je s povprečno oceno 2,2 odgovor, da jim stik z nadrejenimi ne predstavlja stresnega razpoloženja, saj se za to ni opredelila niti polovica anketiranih.

Grafikon 6: Dejavniki razpoloženja, 2. sklop vprašanj



Vir: Lasten

Anketiranci so pri grafikonu 6 na naslednji strani kot najvišje ocenili dejavnik razpoloženja, da se na svojem delovnem mestu počutijo v brezizhodnem položaju. To trditev so ocenili z oceno 4,2. Ocena je načeloma bila pričakovana, čeprav je podjetje pričelo z novimi delovnimi navadami, izpopolnjevanji in drugačnim pristopom obravnave vsakega posameznika v podjetju. Pričakovano je bilo tudi visoko doseženo povprečje (4,2) pri dejavniku, da svoje delo dobro opravljajo. Prav tako je bilo pričakovati visoko oceno pri trditvah, da se o težavah pogovarjajo na svojem delovnem mestu, izkoristijo pravico do odmora, vedo, kje so njihove meje in da nove zamisli uspešno uvajajo v delo.

Slabo povprečje so anketiranci namenili dejavniku odgovornosti, kjer so postavljene trditve, da si znajo organizirati delo in čas ter da nekatere naloge prenesejo tudi na druge, če niso v njihovi pristojnosti ali če jih ne znajo rešiti. Povprečje teh odgovorov se je gibalo od ocene 2,5 pa do 3,5. Z nizko vrednostjo, to je od 1,1 do 1,9, so bile ocenjene trditve, da anketirani ne ostajajo doma zaradi vsake malenkosti, da včasih tudi prevzamejo dodatno delo, če ga znajo narediti in ne prenašajo svojih nalog na sodelavce, če to ni nujno potrebno. Te nizke ocene so bile pričakovane.

Glede na vso prebrano strokovno literaturo, vire z interneta, pogovore s sodelavci in nadrejenimi, opravljene znotraj obravnavanega podjetja, in na rezultate anketnega vprašalnika, je izgorelost v podjetju prisotna, čeprav v manjši meri, kot bi bila sicer, če direktor s samim pojavom ne bi bil že predhodno seznanjen. Iz rezultatov je razvidno, da je za nastalo situacijo še vedno krivo vodstvo oziroma nadrejeni kader, ki se še ni popolnoma poglobil v razpoloženje in počutje svojih podrejenih. Vodstvo bi se moralo bolje poučiti o vzrokih za nastanek izgorelosti, njenih posledic in preventivi.

Rezultati raziskave v podjetju kažejo, da situacije, ki pripeljejo do izgorelosti, še niso tako problematične kot bi sicer lahko bile. Pa vendar se podjetje temu približuje, če ne bo v kratkem pospešilo celovito obravnavo vsakega posameznika in vsakega delovnega mesta posebej. Podjetje je teoretično dobro podkovo, potrebno pa bo znanje prestaviti tudi v prakso, da bodo zaposleni in posledično podrejeni zadovoljni na delovnem mestu.

Razvidno je, da se delavci čutijo premalo pomembne in nepogrešljive in morda že iz tega razloga ne opravljajo dela kot bi ga sicer. Predvidevati je torej možno, da je komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi precej enosmerna, čeprav je želja po večji komunikaciji morda prisotna. K temu napeljuje tudi dejstvo, da zaposleni opravljajo vse več dela in s tem nosijo več odgovornosti in opravljajo tudi delo, za katerega morda niso dovolj usposobljeni. Deloma je to iz razloga predhodno odpuščenih delavcev, s čimer se je delo porazdelilo na zaposlene, ki so v podjetju ostali.

V obravnavanem podjetju zaenkrat še manjka pomen zavedanja in predanosti podjetju, kar pa se lahko doseže s primerno stopnjo izpopolnjevanja, poučevanja, pogostih razgovorov in odprte komunikacije. S tem se lahko poveča predanost podjetju, izboljša komunikacija in posamezniki bodo zadovoljnejše premagovali delovne ovire. Glede na zavedanje zaposlenih in vodstva o situaciji bi lahko z vzajemno pomočjo primerno

ukrepali, saj se v podjetju vidi, da je zagnanost kadra visoka in prav zaradi tega izgorelost ni zasedla zaskrbljujoče pozicije v podjetju in na posameznikih.

5.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Najlažje za ljudi je, da se ob slabem počutju odpravijo do zdravnika, vendar pa to ni zdravilo za preprečitev nastajanja izgorelosti. Izgorelemu človeku je najprej potrebno omogočiti, da se umakne nastali situaciji in se zavaruje pred nadaljnjimi pritiski okolja. Za odpravljanje posledic izgorevanja je nujna dobra reorganizacija delovnega časa in tudi izkoristek prostega. Izgoreli pa potrebujejo neko zatočišče, blagostanje varnosti in mirnosti ter zaupanja. To obdobje lahko traja kar nekaj časa, vse dokler zaposleni ponovno ne začutijo dobre volje in pripadnosti organizaciji.

Vodstvo je tisto, ki se mora primerno soočiti s problematiko in hitro ukrepati. Ukrepi pa naj temeljijo predvsem na razbremenjevanju kadrov in medsebojnem sodelovanju. Doseganje tega cilja ne bi smelo biti težko, saj so teoretično dobro poučeni o situaciji in pojavu izgorelosti. Problem, ki pa se ga lahko izpostavi kot težje dosegljivega, je vodstvu dokazati pomembnost posameznika in pripadnost podjetju.

V podjetju bi bilo potrebno uvesti nekaj sprememb, kljub temu, da je vodstvo podjetja dobro osveščeno o simptomih izgorelosti, vzrokih, posledicah in njenemu odpravljanju. Prva in najpomembnejša sprememba je v količini komunikacije in dodatnem izobraževanju zaposlenih o prvih znakih pojava izgorelosti. Če zaposleni niso na začetku dovolj dobro poučeni in obveščeni o poteku dela, se pričnejo pojavljati prve napake, ki povzročajo dodatno sprotno delo. V organizaciji, kot je obravnavano podjetje, se na količino administrativnega dela ne more vplivati, lahko pa se ga primerno razdeli med vse zaposlene, s čimer nekatere razbremenimo. Zaslutiti je torej, da se ravno iz razloga povečanja obsega dela krhajo odnosi med sodelavci oziroma zaposlenimi in se vsak drži bolj zase, kakor pa da bi zamislil in probleme podelil s sodelavci. Sožitje s soljudmi se vidno manjša, zato mora vodstvo pospešeno delovati v smeri boljše komunikacije in medčloveških odnosov, če ne želi, da pride do pretiranega pojava izgorelosti. Po vsem raziskanem in videnem se ugotavlja, da podjetje ima možnost odpraviti vzroke za nastalo situacijo in se s primerno strategijo obravnavanega kadra lahko izogne pojavu izgorelosti tudi pri zaposlenih, ki kažejo najvišjo stopnjo znakov, ki vodijo v izgorelost.

S primerno dvosmerno komunikacijo in ustrezno razporejenimi zadolžitvami ima vsak posameznik vpogled v določeno nalogo, ki jo mora opraviti in hkrati celoten vpogled v vse naloge, zato bo svoje delo in celotno delovno operacijo bolje razumel in jo kakovostneje in hitreje opravil. Prav tako je potrebno zaposlene nenehno spodbujati, jim dajati občutek pripadnosti podjetju in morebitne pohvale. Že samo z malenkostmi se lahko dvigne kakovost storitev in s tem odpravlja prve znake izgorelosti. Veliko pa je tudi na zaposlenih samih. Največ lahko sami zase storijo prav na področju aktivnosti, ustrezne prehrane in

družbenega življenja. Če bodo na tem področju zadovoljni, jim tudi delovno okolje ne bo delalo preglavic ali nanj ne bodo gledali z odporom.

Vse na novo zaposlene mora vodstvo primerno in ustrezno poučiti o pojavu izgorelosti ter že zaposlene opozoriti na spremljanje in opazovanje sodelavcev. Primerna preventiva je še zmeraj boljša, kot da zaposleni popolnoma izgorijo. Z rednim spremljanjem in opazovanjem delavcev se lahko ustrezno ukrepa in se posameznika razbremeni. V nasprotnem primeru se lahko izgorelost posameznika razširi tudi na ostale zaposlene, kar lahko privede do velike škode. V današnjem času znanja, konkurenčnosti in inovativnosti so zaposleni edino, s čimer si podjetja lahko zagotovijo konkurenčen boj na trgu, zato se mora z njimi tudi ustrezno ravnati, kar je ključ do uspeha in zadovoljstva. Človeški vir je namreč danes največ vreden.

6 ZAKLJUČEK

Glede na obravnavano tematiko in opravljeno raziskavo se je pokazalo, da je izgorelost pojav današnjega časa, ki ga še vedno pogosto zamenjujemo s stresom - predvsem, če ne vemo, kaj izgorelost je in kakšni so njeni znaki. Iz celotnega diplomskega dela je razvidno, da se vodstvo v obravnavanem podjetju situacije dobro zaveda in da so že pričeli z izvajanjem ustrezne strategije za boljše počutje zaposlenih in razbremenitev na delovnih mestih.

Na začetku je potrebno ugotoviti, kdo je odgovoren za izčrpanost. Morda celo posameznik sam iz razloga nedoseganja zastavljenih ciljev ali neuspehov. Če so na delovnem mestu preobremenjeni vsi, ne samo posameznik, potem je krivda na strani organizacije, kjer so zaposleni. Slediti mora težnja po iskanju rešitve, do pogajanj za ustrežnejše in primernejše delovne pogoje.

Če pa so preobremenjeni le posamezniki, potem je vzrok verjetno v njih samih. Če so naše sposobnosti dovolj za naše delovno mesto, potem izhaja izčrpanost iz nekega drugega dejavnika. Smiselno bi bilo torej najprej pogledati, kako ravna tisti, ki niso preutrujeni, in se poskušati zgledovati po njih. Kaže na to, da je podjetje na dobri poti, saj se že ukvarja z obravnavo vsakega posameznika. Če zaposleni tega niso sposobni, bodisi iz razloga strahu, tesnobe, morajo najprej poiskati ustrezno pomoč, da se jim bo stanje tudi spremenilo.

Splošno bi organizacije morale več poudarka nameniti kadru, njegovi obravnavi in spremljanju počutja na delovnem mestu. Če je možno delovno mesto čim bolj prilagoditi ustrezni osebi, bi bilo s tem delo bolj kvalitetno opravljeno, počutje zaposlenih pa boljše in ustrežnejše. Vendar pa vsaka stvar pač terja določen čas in ustrezne pogoje. Vodilni v podjetjih bi morali znati bolje prisluhniti potrebam delavcev po počitku in razbremenitvi. Največji vzrok za presluh je običajno povezan s preobremenjenosti samega vodstva ali finančnega stanja podjetja.

Kot že omenjeno, se osebnostne lastnosti posameznika lahko spreminjajo, prilagajajo in razvijajo. Dolgoročno lahko vsak sam vpliva na lastne odzive in doživljanja. Pomembna je zavzetost za pozitivno spremembo. Ko pade odločitev, rešitev ni več daleč stran: poiščejo se vsi viri pomoči, ki so na razpolago, pomembna je tudi strokovna psihološka pomoč, še posebej na področjih, ki jim ljudje sami niso kos. Važno si je izboljšati kvaliteto življenja in s tem zagotoviti tisto, za kar se pravzaprav trudijo ves čas. V nekaterih primerih napačno znanje o vzrokih in nastanku izgorelosti seveda prav nič ne pomaga. Za zaposlene je pomembna rešitev, pomoč ter odgovor, »kako« jo dejansko rešiti.

Najbolj ključno je zavedanje problema, njegova opredelitev ter tudi soočanje s posledicami, ki se kažejo na človekovem zdravju, počutju in obnašanju. Če se ljudje

posledic, kljub izrazitem vplivu nanje, sploh ne zavedajo, so od rešitve še zelo daleč. S problemom izgorelosti se je potrebno soočati odkrito, predvsem v odnosu s samim sabo, brez iskanja izgovorov in tolažbe, da bo utrujenost in otopelost po »tem delovnem projektu, ki je res obsežen« že minila.

Končni sklep je torej, da je izgorelost pojav, katerega je potrebno zdraviti že v zgodnji fazi, ko stanje še ni pereče, saj izogibanje tej problematiki lahko vodi v situacijo, katere si ne želi nihče.

LITERATURA, VIRI IN INTERNETNI VIRI

- BRATINA, Andrej (2003). *Stres pri delu*. Interno gradivo pri predmetu Psihologija dela in organizacije I. Oddelek za psihologijo. Filozofska fakulteta, Ljubljana.(10-107).
- BREJC, Toni (1994). *Poklicna izgorelost delavcev v službah za zaposlovanje*. Založba Ljubljana.(12-79).
- COLEMAN, Vernon (1987). *Stres in vaš želodec*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.(str. 33-45).
- COVEY, Stephen (2006). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.(str. 12-24).
- DEMŠAR, Igor (2003). *Sindrom izgorelosti pri učiteljih*. Magistrsko delo. Oddelek za psihologijo. Filozofska fakulteta, Ljubljana.(str. 13-15).
- FENGLER, Jack (2006). *Nudenje pomoči utruja: O analizi in obvladovanju izgorelosti in poklicne deformacije*. Založba Temza d.o.o., Ljubljana.(str. 45-49).
- MASLACH, Cristina, LEITER, M.P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Založba Educy, Ljubljana.(str. 11-15).
- MASLACH, Cristina, SCHAUFELI, W.B., LEITER, M.P. (2003). *Job burnout*. (str. 33).
- PAVLIHA, Matej (2006). *Varnost in zdravje pri delu*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- PŠENIČNY, Andreja (2006). *Sindrom adrenalne izgorelosti*. Recipročni model izgorelosti, Ljubljana.
- SELIČ, Polona (1999). *Psihologija bolezni današnjega časa*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- SPIELBERGER, Charles (1985). *Stres in tesnoba*. Pomurska založba, Murska Sobota.
- TREVEN, Sonja (2005). *Premagovanje stresa*. Cankarjeva založba, Ljubljana.
- WEEKS, Charles (1991). *Kako ohranimo zdrave živce*. Mohorjeva družba, Celje.

Viri:

- B.K., EVANS, D.G., FISCHER (1993). *The nature of burnout: a study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples*.
- GAMSE, Jožica (2008). Izgorelost – najpogostejša poklicna bolezen 21. stoletja. *Večer*, 22. maj 2008.

- HELLESOY, Odd, GRONHAUG, Kjell, KVITASTEIN, Olav (2000). *Burnout: conceptual issues and empirical findings from a new research setting*. Scandinavian Journal of Management.
- JURANČIČ ŠRIBAR, Luna (2006). Izgorelost – metafora časa, ki ga živimo. *Delo, Sobotna priloga*, 8. junij 2006.
- MASLACH, Cristina (2005). Ni nujno da so managerji pod največjim pritiskom. *Finance*, 20. maj 2005.
- MIKLAVČIČ, Metka (2008). V skrbi za vaše zdravje. *Krka*, 11. september 2008.
- MEŠKO, Maja, MEŠKO ŠTOK, Zlatka, PODBREGAR, Iztok, KARPLJUK, Damir (2008). *Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja*. Organizacija, letnik 41.
- PŠENIČNY, Andreja, FINDEISEN, Dušan (2005). *Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje*. Andragoška spoznanja, II.2005.(str. 79-85).
- PŠENIČNY, Andreja (2006). 17 mitov in 3 resnice o izgorelosti, *Manager*, št. 3., 2006.(str. 8-9).
- PŠENIČNY, Andreja (2005). *Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje*; Osebni in skupinski izobraževalni seminar za preprečevanje poklicne izgorelosti. Andragoška spoznanja, letnik 11, št. 3., 2005.
- ŠADL, Zdenka (2006). »We're out to make you smile.« Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. Teorija in praksa 39 (1), 2006.(str. 19).
- TAŠKAR, Jaka (2002). Izbor (najprijaznejšega) uslužbenca. *Delo*, 12.1.2002.
- BILBAN, Marjan (2009). Stres in izgorelost postajata glavni poklicni bolezni. *Nedelo*, 29. marec 2009. (str. 1).

Internetni viri:

- BLOGEC, (2008). *Male skrivnosti velikega mojstra. Izgorelost-Burnout*. Dosegljivo na: <http://zhuna.blogec.si/index.php?itemid=2465> (10. 12. 2010).
- ŠČUKA, Vilijem (2009). *Izgorelost kot problem družbe*. SKOJ, dostopno na: <http://www.skoj.si/index.php?id=384> (23.10.2009.)
- ŠČUKA, Vilijem.(2007) *Izgorelost managerjev*. Dostopno na: <http://www.term-ptuj.si/media/IZGORELOST%20MANAGERJEV%20-%20Dr.%20SCUKA.pdf> (22.11.2009)

PRILOGA: (ANKETNI VPRAŠALNIK PO CHRISTINI MASLACH)

Spol: Ž M

Starost: _____ let

Najvišja dosežena izobrazba (upoštevajo se tudi bodoča):

1. Poklicna šola ali manj
2. Štiriletna srednja šola, gimnazija
3. Višja ali strokovna šola
4. Univerzitetni program
5. Specializacija, magisterij, doktorat

Poklicni status:

1. Študent
2. Zaposlen brez podrejenih
3. Zaposlen s 3 podrejenimi
4. Zaposlen z več kot 3 podrejenimi
5. Samozaposlen
6. Nezaposlen
7. Drugo

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne morem se opredeliti	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Zaradi svojega dela se počutim čustveno izčrpano.					
Ob koncu delovnega dne se počutim povsem izpraznjeno.					
Ko zjutraj vstanem, se počutim utrujeno.					
Celodnevno delo na delovnem mestu mi je v veliko breme.					
Zaradi svojega dela se počutim izgorelo.					
Zaradi svojega dela se počutim frustrirano.					
Imam občutek, da se na svojem delovnem mestu preveč naprezam.					
Neposreden stik s sodelavci je zame prevelik stres.					
Neposreden stik z nadrejenimi je zame prevelik stres.					
Na delovnem mestu se počutim v brezizhodnem položaju.					
Odkar sem na tem delovnem mestu sem bolj otopel/a.					
Zaradi svojega delovnega mesta sem manj sočuten/a.					
Občutek imam, da za vse napake na delovnem mestu krivijo mene.					
Zdi se mi, da se vedno težje soočam s problemi na delovnem mestu .					
Imam občutek, da svoje delo dobro opravljam.					
Na delovnem mestu se počutim sproščeno.					
O težavah na delovnem mestu se pogovarjam tudi z drugimi.					
Nadrejenim povem, da ne morem prevzeti dodatnega dela.					
Znam si organizirati delo.					
Znam si organizirati čas.					
Nekatere naloge prenesem na druge.					
V svojem delu si postavim prioritete.					

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne morem se opredeliti	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Zanimam se za dejavnosti, ki nimajo opravka z mojim delovnim mestom.					
Držim se delovnega časa.					
Izkoristim pravico do odmora.					
Zavestneje se ukvarjam s svojimi željami.					
Vem, kje so moje meje.					
Preveč se obremenjujem s svojim delom.					
Če se ne počutim dobro ostanem doma.					
Nove zamisli uspešno uvajam na delovnem mestu.					