



Andreja Pšeničny, univ. dipl. psih.
Doc. dr. Dušana Findeisen

ANDRAGOŠKA SPOZKANJA

Andragoška spoznanja, letnik 11, št. 3, 2005

POKLICNA IZGORELOST ALI ZAVZETOST ZA DELO, TO JE ZDAJ VPRAŠANJE

Osebni in skupinski izobraževalni moduli za preprečevanje poklicne izgorelost (2.del)

Povzetek

Raziskavo sta avtorici posvetili preučevanju potreb po razumevanju razmerij zaposlenih z delom, po razumevanju dinamike odnosov v podjetju, potreb po varovanju zaposlenih pred poklicno izgorelostjo in/ali spodbujajnju zavzetosti za delo pri zaposlenih. Avtorici zapišeta, da v zvezi s poklicno izgorelostjo danes ni več poudarek na preučevanju osebnostnih lastnosti za delo "preveč" vnetih ljudi, marveč predvsem na delovnem okolju in na psiholoških delovnih okoliščinah v podjetju. Poklicno izgorelost, ugotavljata, lahko preprečimo tudi s primerno organiziranostjo podjetja ali ustanove, takšno, ki spodbuja ustrezne formalne in neformalne komunikacijske okoliščine, pozitivne medsebojne in kolektivne odnose ter druge ugodne psihološke delovne okoliščine. Izobraževanje za prepoznavanje in preprečevanje poklicne izgorelosti na eni strani ter izobraževanje za spodbujanje zavzetosti za delo na drugi strani, je posvečeno posameznikom, podjetjem, strokovni in široki javnosti.

Abstract

The authors have investigated the needs to understand the employees' attitudes to work, to understand the dynamics of relationships in an enterprise as well as the needs to protect the workers from burn out or/and to stimulate their engagement at work. It has been found that today personal traits of those who are "over engaged" at work are less in focus than they used to be. Namely, researchers have been lately dealing mostly with working environment and the associated psychological conditions. Thus, burn out could be prevented through scientific organisation of the company, leading to stimulating formal and informal communication opportunities, positive interpersonal and collective relationships and other positive psychological conditions at work. Education for identifying and preventing professional burn out or/ and on stimulating engagement at work is meant for individuals as well as companies, professionals and general public.

Uvod

Poklicno izgorelost (angl. burn-out) opredeljujemo kot psihološki sindrom, ki je kumulativni odgovor na dolgotrajne neustrezne psihološke okoliščine dela. Poklicno izgorela oseba zgubi psihično in telesno moč. Pretirano ji upade motivacija za delo. Je izčrpana in zato negativna do različnih vidikov dela, ki ga opravlja na delovnem mestu. V medsebojnih odnosih je takšna oseba prezirljiva, s čimer brani svojo psihično integriteto. Počuti se nesposobna, občutek ima, da ne dosega, kar želi, da ni produktivna.

Poklicno izgorelost, lahko preprečimo na različne načine in tudi, tako se zdi, z znanstveno utemeljeno organiziranostjo podjetja. Ta naj bo takšna, da spodbuja formalne in neformalne komunikacijske okoliščine v podjetju in gradi medsebojne odnose. Del organiziranih kolektivnih odnosov je tudi permanentno izobraževanje zaposlenih, ki ima lahko trajne posledice za stil odnosov v podjetju. Izobraževanje v podjetju je namreč tudi učenje medsebojnih odnosov. Po zaključenem izobraževanju zaposleni hierarhijo v odnosih in povezovanje zaposlenih v tandeme lažje prenesejo. Pa ne samo to! Udeležba v izobraževanju lahko okrepi občutek zadovoljstva z delom in pripadnosti podjetju. Lahko vpliva na splošno zavzetost za delo, na medsebojne odnose in psihološke delovne okoliščine nasploh.

Izobraževanje za prepoznavanje in preprečevanje poklicne izgorelosti je namenjeno tako posamezniku kakor tudi podjetjem. Temu so podrejene tudi izobraževalne vsebine. Ima več ciljev, denimo: (1) analizirati psihološko delovno okolje v podjetju, (2) prepoznati zgodnje faze poklicne izgorelosti pri sebi in sodelavcih in jo preprečiti, (3) zadržati najboljše delavce na delovnem mestu, (4) ohranjati in razvijati motiviranost in zavzetost za delo pri zaposlenih, (5) zmanjšati stroške poslovanja, (6) povečati konkurenčnost podjetja. Metode so delo s teoretičnimi viri, analiza osebnega stanja in stanja v podjetju, izkustveno usposabljanje.

Izobraževanje za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu lahko podjetje nameni predvsem vodilnim delavcem ter tistim zaposlenim, za katere vodstvo misli, da jih nikakor ne bi želelo izgubiti, pa naj gre za vodilne kadre ali druge zaposlene. Pomembno pa je, da izobraževanje za ti dve ciljni skupini teče ločeno: na eni strani za vodstvo in vodilne kadre, na drugi za zaposlene. Hkrati bi veljalo s pomočjo javne kampanje povečati védenje o poklicni izgorelosti tudi pri socialnih partnerjih, zakonodajalcih, strokovni in široki javnosti. Za široko javnost je poleg običajnih izobraževalnih kanalov in oblik kot so radijske in televizijske oddaje, okrogle mize, predavanja, poleg sporočil po mobilnem telefonu, na katera se oseba predhodno naroči, itd. potrebno ustvariti predvsem spletno stran, kjer obiskovalci lahko zvedo temeljna dejstva o poklicni izgorelosti. Tam se pridružijo diskusijski skupini, najdejo novice o obvladovanju poklicne izgorelosti, izdelajo svoj psihološki in delovni profil primerjajoč svoj začetni profil s kontrolnim profilom. Spletna stran ima namen spodbuditi nastanek skupnosti, ki si želi delati boljše in v boljših psiholoških razmerah.

Za našete ciljne skupine je potrebno pripraviti programe, ki imajo skupno vsebinsko jedro, ob tem pa nanizati posamezne module primerne za posameznike oziroma posamezne ciljne skupine glede na njihove predhodno analizirane skupne potrebe.

Metodologija

Raziskava je aplikativne narave utemeljena na pragmatičnem in teoretičnem konceptualnem okviru. Cilj raziskave je odkriti vsebine, ki bi lahko tvorile jedro izobraževalnih programov, oziroma posamezne izobraževalne module za preprečevanje poklicne izgorelosti in hkrati za spodbujanje zavzetosti za delo. Izobraževalni program bomo namenili preprečevanju poklicne izgorelosti, pa tudi razvijanju zavzetosti za delo v podjetju.

Ker je raziskava utemeljena na pragmatičnem konceptualnem okviru, na naših potrebah in na potrebah podjetij za katera razvijamo izobraževalne programe, smo analizirali tudi stanje v izbranem podjetju, kjer je danes devetnajst zaposlenih. Še pred petimi leti so bili tam zaposleni le trije. Z večanjem števila zaposlenih je bilo potrebno podjetje organizirati

drugače. Tudi obseg dela hitro raste. Delovne okoliščine se spreminjajo. Podjetje sledi razvoju tehnologije na svojem področju.

Zanimala nas je organiziranost podjetja: področja dela, kjer se lahko rojevajo neugodne psihološke delovne okoliščine, komunikacijske okoliščine v podjetju, stanje medsebojnih in kolektivnih odnosov. Naša hipoteza je bila, da tudi bolj evolutivna in prožna delovna mesta, da bolj evolutivni in prožni delovni timi, kakršne zahteva sodobno podjetje, narekujejo veliko prilaganja, kar poleg drugih okoliščin lahko poveča tveganje za nastanek poklicne izgorelosti.

Uporabili smo metodo participativnega opazovanja. Uvedli smo tudi več anketnih in pol strukturiranih vprašalnikov. Nekatere smo povzeli po teoretičnih virih in jih modificirali za svojo uporabo. Druge spet smo pripravili sami za pilotno raziskovanje, v času pilotnega raziskovanja pa smo jih večkrat popravili in dopolnili. Izkazalo se je namreč, da so bila nekatera od naših vprašanj za vprašane nesmiselna ali pa so imela za vprašane drugačen smisel kot za nas. Razdelili smo jih respondentom zaposlenim v izbranem podjetju, marketinški agenciji, kjer smo opravljali raziskavo. Vsi so bili moškega spola, razen ene ženske, vsi višje in visoko izobraženi. Starostni razpon od 25 do 45. Posamezne sklope vprašanj smo oblikovali tako, da bi dobili odgovore predvsem na tri raziskovalna vprašanja:

- * Kako naj bo podjetje organizirano, da bi lahko nudilo več formalnih in neformalnih priložnosti za spodbudno komunikacijo?
- * Katere vsebine naj vsebuje izobraževalni program za preprečevanje poklicne izgorelosti oziroma burn-out-a?
- * Kako v podjetju ustvariti ustrezne psihološke delovne okoliščine?

Izobraževalne vsebine, izobraževalni moduli

Preučevanje strokovne literature, izkušnje ene od avtoric in izkušnje nekaterih drugih, ki so preživeli poklicno izgorelost ter izsledki te raziskave so pokazali, da je poklicna izgorelost nedvomno močno osebno pojav, ki zahteva osebno obravnavo, ko se znajdemo v zadnji fazi procesa izgorevanja. Vendarle pa je pred tem, v zgodnjih fazah, ki jih- denimo na Finskem in Veliki Britaniji- doživi približno polovica zaposlenih, mogoče udeležence izobraževanja za preprečevanje poklicne izgorelosti in/ali spodbujanje zavzetosti za delo, mogoče vključiti v nekatere jedrne vsebinske module, ki ustrezajo njihovim skupnim potrebam.

Prepoznavanje poklicne izgorelosti, njenih vzrokov, simptomov in posledic

J. D. Reynaud (v: Sainsaulieu, 1988 str. 4) že okrog leta 1960 opozori, da "so zaposleni v podjetju žejni neformalnih odnosov", kar pomeni, da so odnosi v podjetju pomembni za posameznike in skupine in da organizacija odnosov v podjetju ne more biti podrejena le ekonomskim zapovedim. Formalni in neformalni odnosi so lahko vir "sreče" ali "nesreče" na delovnem mestu ali pa zaposlene potisnejo v umik od dela. V slednjem primeru se zaposleni pred delom varujejo, doživljajo ga kot nujno zlo in nič več. Še več, francoski raziskovalci so preučevali, koliko so zaposleni srečni na delovnem mestu. Ugotovili so, da je delo za "srečne" zaposlene strast, avantura, nekaj kar imajo radi. Na delovnem mestu ti zaposleni doživljajo pravične odnose. V delo vlagajo velik del sebe, vendar iz tega dobijo nekaj zase; dobro so plačani, ali so plačani dovolj, upoštevajo jih, vzpostavili so dobro ravnovesje med tem, kar dajejo in kar dobivajo, med delovnim življenjem in zasebnim življenjem. Dobro se razumejo s sodelavci, predpostavljenimi, podrejenimi. Med sodelavci imajo prijatelje. Doživljajo občutek pravičnosti. (Baudelot, C., Gollac, M. in drugi, 2003) Zdi se, da je sreča na delovnem mestu v mnogočem vprašanje recipročnih odnosov na delovnem mestu.

Udeleženci izobraževanja tako poskušajo ugotoviti, v kakšnem razmerju so z delom, ki ga opravljajo, če je to razmerje recipročno in če ne, kaj bi bilo moč storiti, da se stanje popravi. Dolgotrajna nerecipročnost je namreč eden od bistvenih vzrokov za nastanek poklicne izgorelosti. Pomembno je tudi, da se udeleženci izobraževanja za preprečevanje poklicne izgorelosti- in hkrati spodbujanja zavzetosti za delo-najprej seznanijo s teoretičnimi okviri za razumevanje poklicne izgorelosti, da spoznajo tudi druge vzroke, pa tudi simptome in posledice stanja poklicne izgorelosti.

Več desetletij so tako izraz poklicna izgorelost (angl. burn out) uporabljali predvsem zato, da bi opisali razkorak, ki nastane med delavčevimi pričakovanji in tem, kar mu delovno mesto ponuja. V glavnem gre zgodba takole: delavec je delo prevzel, imel je pozitivna pričakovanja, bil je navdušen, postavil si je cilje in želel si je biti uspešen pri opravljanju dela. Skozi čas pa so se stvari spremenile in močno se je utrudil. Zdaj ga obvladujejo čustva frustriranosti, jeze, prezira, občutek neučinkovitosti in neuspešnosti. Začetna vnema in ogenj sta popustila. Zdaj je prizadeto kakor tudi njegovo osebno in socialno življenje na delovnem mestu. Takšno stanje delavec "plačuje", "plačujejo" pa ga tudi sodelavci in vsa delovna organizacija. Nekateri delavci po delovni izgorelosti organizacijo in delovno mesto zapustijo. Drugi spet ostanejo, a na istem delovnem mestu ne bodo več dali veliko od sebe! Vrhu tega, je dolgo veljalo, da je poklicna izgorelost predvsem vprašanje posamezne osebe. Ta naj bi bila bolj občutljiva kakor druge. Raziskave so sicer pokazale povezavo med tveganjem za nastanek poklicne izgorelosti ter osebnostnimi lastnostmi kot so introvertnost, nevroticizem, zaupanje vase. Kljub temu, pa se je v zadnjem času preučevanje vzrokov poklicne izgorelosti premaknilo od "preobčutljivega" posameznika predvsem k psihološkim delovnim okoliščinam. Te pa soustvarja podjetje. Vodstvo podjetij lahko vpliva nanje in vodstvo podjetij lahko zaposlene tudi zaščiti pred nevarnostjo poklicne izgorelosti, lahko pa tudi ustvari takšne okoliščine v katerih se bo zavzetost zaposlenih za delo močno povečala. Tako se v zadnjem času vrstijo posvetovanja vodilnih delavcev prav na to temo. Četudi podjetja velikokrat zanima le preživetje in jim je vsakršno razmišljanje o prihodnosti odveč, pa se vendarle vse bolj zavedajo, da so ljudje njihov edini vir, ki ga še lahko oplementijo, da bo dajal več. Edini vir, ki jih lahko naredi konkurenčne v globalni tekmi. 1

V povezavi s poklicno izgorelostjo se pojavljajo različni simptomi, ki so čustvene, kognitivne, vedenjske in telesne narave. V modulu, ki je namenjen prepoznavanju simptomov poklicne izgorelosti, se velja tem poglobljeno posvetiti, kajti le tako, bodo udeleženci sposobni prepoznati nevarnost, ki jim grozi. Vedeli bodo, da ne gre zgolj za posledice napornega dela, takšne, ki jih je moč izbrisati s počitkom ali počitnicami. Še več, spoznali bodo, kako nevarno je poklicno izgorelost zamenjati s stresom na delovnem mestu. Stres in poklicna izgorelost sta namreč nekaj povsem drugega, četudi med njima obstoja tesna zveza.

Pri poklicni izgorelosti je poudarek bolj na procesu nastajanja bolezenskega stanja psihološke načetosti, na psiholoških in družbenih posledicah izpostavljenosti, kot na fizičnih posledicah, ki nas zanimajo pri stresu. Ker je izgorelost dolgotrajno nastajajoč odgovor na trajne pritiske na delovnem mestu, je stanje izgorelosti lahko dlje časa navidez enako, brez sprememb. Zato govorimo o različnih fazah nastajanja izgorelosti. Vsaka faza lahko traja zelo dolgo in napoveduje naslednjo. Do neke mere pa je nepopravljiva le zadnja.

Vpliv organiziranosti podjetij in drugih ekonomskih struktur na medsebojne odnose in druge psihološke delovne okoliščine

Večina izobraževalnega programa je namenjena preučevanju medsebojnih odnosov v podjetju in vplivov nanje. Institucionalna oblika podjetja in delovne razmere, ki vladajo v njem, lahko močno vplivajo na odnose in na njih temelječo identiteto zaposlenih. Vplivajo na to, koliko so ti produktivni, pa tudi na to, kako razumejo sami sebe, koliko se spoštujejo in na to kako in kaj delajo danes ter na kako in kaj bodo delali v prihodnje. Neustrezni medsebojni odnosi in prizadeta poklicna identiteta zaposlenih so pomemben vzrok poklicne izgorelosti ali, nasprotno, zavzetosti za delo.

Identiteta je nasledek dolgotrajnih čustvenih in kognitivnih procesov. (Findeisen, 2003, str 3-4). Na te procese je moč vplivati v sleherni skupnosti in nenazadnje tudi v podjetju, zagotovo pa je na identiteto moč vplivati v tistem delu, ki se nanaša na delavčevo poklicno vlogo.

Delovne navade, načini razmišljanja in delovanja so bili še pred malo več kot stoletjem povsem drugače organizirani, kakor danes. Spomnimo se samo obrtnikov, mojstrov, ki so zaposlovali vajence. Vrhu tega so jih hranili, ogrevali in jim prali perilo. Vajenci so jedli za isto mizo z mojstrom in njegovo družino. Takrat so bili proizvodni odnosi v tesni povezavi z institucijo družine, obrti in ceha.² Tudi v industrijskih podjetjih so bili odnosi zaradi industrijskega načina proizvodnje organizirani drugače kakor danes. Že v začetku 60 tih let pa so ugotovili, da je podjetje okolje, kjer se zaposleni trudijo in kjer se odnosi odvijajo še vse drugače kot je predvideno s formalnim organigramom. Frederick Winslow Taylor (1967) - oče taylorizma oziroma "sistema nalog" razmišlja o tem, da so interesi delodajalcev in delojemalcev isti, da si ne nasprotujejo. Naloga vodenja je, da ustvari "kar se da veliko blagostanje za delodajalca in kar se da veliko blagostanje za zaposlenega". Blagostanje zaposlenega pa ne pomeni samo dobre plače, marveč tudi to, da lahko ta kar se da razvije svoje sposobnosti in jih tudi uporabi pri delu, ki takšne sposobnosti zahteva. To je tudi v dobro delodajalca, saj se bo tako povečala konkurenčnost podjetja. (Taylor, 1967, str.9-12). Taylor je prvi razmišljal o tem, da je v dobro delodajalca in zaposlenega, da se učita, izobražujeta in razvijata. Taylor v zvezi z izobraževanjem vidi predvsem povečano produktivnost, ne zagleda pa pomena izobraževanja za odnose v podjetju, oziroma, danes bi rekli, za ustvarjanje psiholoških delovnih okoliščin

V družini, obrtnih, cehovskih in industrijskih skupnostih so torej bili odnosi organizirani na povsem drugačen način kot so organizirani danes v post-industrijskem organiziranem delu. Podjetja hitro rastejo, tako tehnološko kot po obsegu dela. Podjetja se združujejo, se selijo v druge kraje in države, selijo se v druge kulture. Delovne razmere se spreminjajo in podjetja spet in spet potrebujejo drugačno organiziranost. Ta vpliva na medsebojne odnose v podjetju. ³ Zato je pomembno, da se tudi v izobraževanju za preprečevanje poklicne izgorelosti posvetimo posledicam organiziranosti ekonomskih struktur.

Organiziranost podjetja vpliva na kognitivne strukture pa tudi na kolektivne navade zaposlenih.;⁴ Kako zaposleni razmišljajo, kakšne kolektivne navade imajo, kako delujejo ipd, vse to- in še marsikaj drugega- je del kulture podjetja, ki nastane kot posledica medsebojnega vplivanja osebnih kultur, ki jih zaposleni prinesejo v podjetje. V delovnem okolju ti preizkušajo vrednost norm in vrednot, ki so jih pridobili poprej. V podjetje lahko vstopijo z mislijo, da morajo biti pogumni, da se morajo truditi, da morajo biti poklicno pošteni. Ali da je, denimo, poklic, ki so si ga izbrali, lep in da morajo kaj pomembnega doseči z lastnim trudom. Te vrednote pa so lahko v nasprotju s tem, da so v podjetju denimo prepričani, da je pomembnejše, da imajo zaposleni kar se da dobro formalno izobrazbo, da se ustvari dobiček za vsako ceno, itd. Podjetje je lahko "polno predsodkov proti ljudem srednje starosti, lahko zanika vrednost preteklih izkušenj zaposlenih".(Sennett, 1998, str.

91). Skratka, podjetje ima lahko povsem drugačne vrednote od vrednot zaposlenih, kar bistveno oblikuje psihološke delovne okoliščine in odnose v podjetju.

Okoliščine v katerih zaposleni preizkušajo norme in vrednote, ki so jih pridobili poprej v družini, šoli, v lokalnem ali nacionalnem in internacionalnem okolju, omogočajo usvajanje novih idej in novih vrednot. Pravzaprav je v podjetju vsak dan na preizkušnji vse, kar smo pridobili pred nastopom službe in drugod (prav tam str. 10). Kdor poskuša analizirati organizacijo podjetja in odnose v njem bi moral v najboljšem primeru sodelovati z etnologom, ki bi preučil navade različnih socio-profesionalnih kategorij v katere se uvrščajo zaposleni. Gre za sub-kulture na delovnem mestu, s katerimi je moč razložiti medsebojna in kolektivna dejanja v podjetju.

Odnosi v podjetju (1) podpirajo funkcije podjetja (proizvodnja, ponujanje storitev, itd) in (2) izkazujejo socialno borbo med zaposlenimi (ti potrjujejo osebnost, se borijo za položaj, ipd.), (3) odnosi imajo še eno razsežnost tj. vsakdanje odnose zaposlenih pri delu, kjer se prepletejo odnosi v podporo funkcijam podjetja, medsebojni odnosi in kolektivni odnosi. Vse pa daje svetu dela nov pomen. Ker postajajo odnosi na delovnem mestu tako kompleksni, ker se danes delu posvečamo več kakor osem ur, v primeru dolgoletnih neregularnih odnosov, v katere človek več vlaga kot iz njih prejema, v tem okolju nastanejo neugodne psihološke delovne okoliščine, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in vodijo v poklicno izgorelost.

Vpliv vseh- in ne zgolj psiholoških delovnih okoliščin- na obnašanje posameznikov in kolektiva je splošno sprejeto dejstvo. Podjeten duh in zavzetost za delovne naloge tako nista odvisna le od zunanjih dejavnikov kot so fizično okolje, plača, varnost, ipd marveč tudi od intrinzičnih dejavnikov delovnih nalog kot so znanje, raznolikost delovnih operacij in širše gledano tudi organiziranost delovnih mest in delovnih timov.⁵ Delovne zmožnosti, ustvarjalnost in vodenje so odvisne od stanja organizacijskih struktur, formalnih in neformalnih odnosov v podjetju (Sainsaulieu, 1988, str.57).

Podobno trdi Georges Friedman, ki pravi, da razen situacij v delovni organizaciji tudi organizacijski sistem dela lahko vpliva na vedenje zaposlenih. Lahko vodi zaposlene k večji delovni vnemi, lahko jih po nepotrebnem utruja, frustrira, jih privede celo v poklicno izgorelost. ⁶ Seveda mora vodstvo podjetij biti humanistično. V nasprotnem primeru poznavanje vplivov znanstveno utemeljene organiziranosti podjetja na vedenje zaposlenih lahko pelje v zlorabo. V osvetlitev te trditve navajamo primer nekega ameriškega podjetja, ki je spodbujalo zasvojenost zaposlenih z delom, nekatere med njimi pripeljalo v stanje poklicne izgorelosti in jih nato odpustilo.

Pomembna psihološka delovna okoliščina so tudi komunikacijske okoliščine v podjetju. Zdi se, da so zaposleni v svojem načinu razmišljanja, simboliziranja in interpretiranja svojih izkušenj ali izkušenj drugih močno pod njihovim vplivom. V nekem uspešnem podjetju navaja Sainsaulieu so tako uvedli naslednje spremembe, ki so imele pozitivne učinke na komunikacijo in posledične psihološke delovne okoliščine v podjetju: organizirali so notranje izobraževanje, kjer je prihajalo do komunikacije med zaposlenimi. Če je nekdo opravil usposabljanje, je napredoval. Vodilnim so naročili naj sami razporejajo zaposlene, ki so uspešno opravili kakšen izpit, na delovna mesta, kjer bodo koristnejši (drugod morajo to predlagati zaposleni sami!). Zaposleni so pričeli prejemati denarno podporo in v času izobraževanja jim ni treba delati. Uvedli so redne mesečne več ur trajajoče sestanke. Tiskali so najpomembnejše informacije, jih za vse zaposlene oglasili na oglasnih deskah. Zaposleni so prejeli veliko dobro oblikovanih informacij o podjetju. Enkrat mesečno je vodja

proizvodnje sklical vodje delovnih ekip za več ur. Pogovarjali so se o tehniki, finančni uspešnosti podjetja, novih programih in proizvodih. Povzetek vseh informacij so obesili na vidno mesto, da so ga lahko prebrali vsi zaposleni. Enkrat na tri mesece je takšno srečanje za vse zaposlene in potekalo med delovnim časom. To podjetje je postalo zgled za mnoge druge v regiji. Občutno je povečalo konkurenčnost in dohodek (Sainsaulieu 1988).

Tiste, ki raziskujejo preprečevanje poklicne izgorelosti vodilnih delavcev in zaposlenih zanimajo načela regulacije socialnega sistema odnosov pomembnih nosilcev podjetja. Na regulacijo odnosov in posledične komunikacije okoliščine v podjetju vplivajo organiziranost podjetja pa tudi zunanje okoliščine kot so, izjemno hitre gospodarske, tehnološke, in družbene spremembe.

Analiza področij dela in z njimi povezanih psiholoških delovnih okoliščin

Poklicno izgorelost povzroča nenehen, četudi zmeren pritisk na delovnem mestu, pa naj izhaja iz odnosov ali poslovnih okoliščin. Vzrok za izgorelost je lahko tudi velik prevelik obseg dela, pri čemer so lahko delovne naloge zahtevne in raznolike, a ker jih je preveč, ne budijo več zanimanja, marveč zgolj občutek monotonosti. Razumljivo! Mnogoštevilne delovne naloge nazadnje zaposleni doživijo podobno, kakor bi doživeli preveč preproste naloge; pozornosti jim ne pritegnejo, le naporne so jim.

Iz besedil o poklicni izgorelosti pa tudi iz pripovedi poklicno izgorelih delavcev o tem, kaj jih je privedlo v to stanje, je mogoče izluščiti, da gre za psihološke delovne okoliščine povezane s šestimi področji dela v podjetju. Ta so: delovna obremenitev, nadzor nad delom, nagrada za opravljeno delo, delovna skupnost, pravičnost in vrednote (Leiter, Maslach, 2005) Je pa ta področja mogoče tudi vzeti pod lupo in poiskati izboljšave ustvariti sistem posegov in strategij za boljšanje z njimi povezanih psiholoških delovnih okoliščin. Vseh šest področij je med seboj povezanih in vsa ta področja vplivajo na najvidnejše značilnosti poklicne izgorelosti: (1) čustvena izčrpanost, (2) jeza in prezir (3) neučinkovitost in neproduktivnost

Udeleženci izobraževanja za preprečevanje poklicne izgorelosti si tako zastavijo mnoga vprašanja v povezavi z zgoraj navedenimi področji dela.

V povezavi z delovno obremenitvijo, denimo, se sprašujejo, o količini dela, ki ga morajo opraviti sleherni dan. Je ta ravno pravična, nekoliko prevelika, občutno prevelika, morda tudi premajhna? Je delo zahtevno, je roke moč spreminjati ali ne, kolikšna je količina motenj na delovnem mestu, koliko časa preživijo v stiku s strankami, z drugimi sodelavci S takšnimi in podobnimi vprašanji ozaveštuje svoje doživljanje v povezavi z delovno obremenitvijo in prepoznajo tisto, kar bi morali spremeniti in popraviti in iščejo načine, kako bodo to storili.

Glede na nagrado za delo se udeleženci sprašujejo ali zaslužijo dovolj, ali imajo možnost napredovanja, v kolikšni meri imajo svoje delo radi, koliko časa preživijo na delovnem mestu z ljudmi, ki so jim ljubi, itd. (Leiter, Maslach 2005, str.23-33).

Podobna vprašanja si udeleženci postavijo tudi glede drugih področij dela, kjer se lahko pojavijo neugodne psihološke delovne okoliščine. Vsa ta in druga vprašanja so del analize njihovega položaja na šestih področjih dela v podjetju.

Po opravljeni analizi udeleženci opredelijo problem. Če ugotovijo, denimo, da nimajo nadzora nad svojim delom, se počutijo prezrti, zavedeni, negotovi in nemočni. Toga politika v podjetju, birokrati imajo moč nad njimi in tako se zdita njihova strokovnost in presoja

prav malo vredni. Ko se nakopiči veliko ponavljajočih se neugodnih situacij neizogibno sledi občutek nemoči. Pot v poklicno izgorelost je s tem tlakovana.

Pomembno vprašanje v zvezi z nadzorom nad delom je na primer, koliko odločitev sprejemajo skupaj z drugimi in koliko sami, kakšen je njihov položaj med sodelavci, koliko lahko vplivajo na odločitve o svojem delu, kako dobro je vodstvo podjetja, koliko lahko svobodno sledijo svoji strokovni presoji.

Udeleženci lahko v povezavi z nadzorom nad delom opredelijo tudi druge probleme. Na koščke razbito delo lahko prizadene polet zaposlenih trdi Georges Friedmann (1964). Vsakdo namreč poskuša braniti samostojnost pri delu in pričakuje povratne informacije zanj. Brani jo pred predpostavljenimi in pred sodelavci.

Problem lahko tudi v tem, da predpostavljeni, zaposlenim ne dovolijo, da delajo po svoje in jim določajo sleherni korak.⁷ Načrtujejo jim delovni dan. Vodijo jih, jih ocenjujejo. Namesto, da bi vse to počeli zaposleni sami. Posledica je zmanjšana zavzetost zaposlenih za delo in to, da ti prenehajo razvijati zmožnosti, ki jih imajo.

Problem na področju nadzora nad delom so lahko tudi neučinkoviti vodje, neučinkoviti delovni timi ipd. Ni dovolj, da jih zaposleni preprosto prenašajo, dobro je, če tudi kaj storijo.

Udeleženci izobraževanja za preprečevanje stanja poklicne izgorelosti torej najprej opredelijo problem v povezavi s posameznim področjem dela v podjetju. Če denimo, spoznajo, da želijo imeti več nadzora nad delom, če spoznajo, da želijo odločati, uporabljati svoje spretnosti in znanje, doseči več in poseči dlje, če hočejo, da njihovi sodelavci upoštevajo njihovo mnenje, tedaj morajo tudi kaj spremeniti.

Dobra rešitev nekaterih problemov z nadzorom nad delom je v ustvarjalnosti. Če spodbudimo nove akcije, nove projekte. Inovativnost je v podjetju je velikega pomena, kajti sicer se znajdemo sredi rutinskih opravil, kar vodi v občutek frustriranosti in tako je inovativnost zmeraj dobrodošla. Inovativni zaposleni so bolj samostojni in imajo več nadzora nad delom.

Nadzor nad delom dobimo tudi če smo dovolj kritični, ali če podpremo iniciative drugih. Navadno je to funkcija predpostavljenih. Če ti niso dobri vodje, pa lahko to storimo sami. Sodelavcem namenimo spodbudne besede, pozorni smo na njihove dosežke, skupaj z njimi se veselimo njihovega uspeha, izrazimo sočutje, če jim kaj ne uspe.

Nadzor nad delom dobimo tudi tako, da se preverimo v očeh javnosti, strank ipd.

Nadzor nad delom pa lahko zgubimo navkljub temu, da smo dovolj kritični, močno ustvarjalni in spodbudni...Tudi količina sprememb ima lahko negativen vpliv. To se največkrat zgodi menedžerjem. Ti so namreč odvisni tudi od vseh zunanjih neugodnih okoliščin, ki se za nameček še hitro spreminjajo. Neprestano iskanje novih rešitev sredi procesov liberalizacije gospodarstva je lahko zelo naporno, če menedžerji ne vedo, kako ravnati sami s seboj in s svojimi potrebami.⁸

Udeleženci izobraževanja torej najprej opredelijo svoje razmerje do dela dela, nato prepoznajo probleme na posameznih področjih dela, ki ustvarjajo občutek nelagodja in po tistem iščejo rešitve zanje. Ob tem ozavestijo pot, po kateri lahko tonejo v stanje izgorelosti in jo poskušajo spremeniti.

Doseganje zavzetosti za delo

V svojem zadnjem delu Resnica o poklicni izgorelosti (angl. The truth about burn-out, 2005) Christina Maslach pionirska raziskovalka poklicne izgorelosti uvede novo tezo, ki jo velja preučiti. Njena trditev je, da je poklicna izgorelost na enem koncu daljice, medtem ko imamo na drugem koncu iste daljice njeno skrajno nasprotje zavzetost za delo. Pravi, da ima poklicna izgorelost tri negativne razsežnosti. Te so: čustvena izčrpanost, prezir do dela in delovnega okolja in neučinkovitost. Nasprotje tega pa je zavzetost za delo. Ta ima pozitivne označbe kot so: nenavadno velika energija, poglobljeno vživljanje v delo in sodelavce, in velika učinkovitost.

Avtorici tega članka ugotavlja, da bi veljalo razmejiti motiviranost za delo in zavzetost za delo in tako še bolj poudariti, da so za delo zavzeti oni, ki jim ni toliko pomemben cilj dela marveč delo samo oziroma pot do cilja. Zavzetost za delo je lastnost, ki ni povezana zgolj s posameznim delom marveč se pojavi ob kakršnemkoli delu. 9

Kdor je zgorel, je brez energije. Prične zamujati, čemi zvit v klobčič. Največkrat ure dolgo premišljuje, kako bo premaknil prst ali roko. Zgubi voljo. Vse mu je neznansko naporno. S prezirom se prilagaja in brani pred še večjimi pritiski. Prezir sicer kaže na to, da je človek še zmeraj povezan s svojim delom in delovnim okoljem, toda prezir se lahko konča z izgubo idealizma in v razčlovečenih odnosih. Izgoreli človek se bo s prezirom branil in ne bo več dal veliko od sebe, če bo ostal na istem delovnem mestu. Njegova legendarna delovna učinkovitost se sprevrže v navidezno delo. Morda je na videz še zmeraj učinkovit, morda je druge je učinkovit, zase ne.

Rešitev je iskati v menjavi delovnega mesta, podjetja, celo v menjavi poklicnega področja. To pa ni vsakomur dano. Zato poklicno izgorela oseba ob tem potrebuje veliko podpore, svetovanja in spremljanja (angl.coaching). Pri tem ne gre za preprosto načrtovanje poklicne poti, (angl. career planning) kakršnega poznamo v izobraževanju odraslih. To ni svetovanje za načrtovanje življenjske poti (nem. Lebens Beratung). To ni zgolj psihološko svetovanje. Pogosto izgorela oseba potrebuje tudi pravne in poslovne nasvete, psihoterapijo, družinsko terapijo, itd. Svetovalec izgoreli osebi mora imeti izjemno širok referenčni okvir.10

Zavzetosti za delo, ne smemo zamenjati s tradicionalnim konceptom zadovoljstva pri delu, zvestobe delovni organizaciji. Zadovoljstvo z dobro opravljenim delom je nekaj zelo ozkega v primerjavi z delovno zavzetostjo in se nanaša samo na cilj dela. Zavzetost za delo nas vodi v neprestano premišljanje o vsem, kar doživimo, ter o načinih, kako opravljamo neko delo, o poti do cilja. Vse znamo povezati z delom, v vsem vidimo izziv.11 Razmislek o izobraževanju za razumevanje in preprečevanje izgorelosti nas je pripeljal do razmisleka tudi o tem, kako v dobro zaposlenih in podjetja razvijati zavzetost za delo .

Pravna podlaga za obravnavo poklicne izgorelosti

Namen enega od jedrnih vsebinskih modulov programa je povečati ozaveščenost vodstva podjetij in zaposlenih o pravnih posledicah poklicne izgorelosti. V nekaterih evropskih državah zaposleni lahko vložijo zahtevek za nadomestilo povzročene škode. Iz teh zahtevkov je razvidno, kako veliki so stroški podjetja, ko je poklicna izgorelost že tu.

Sindrom poklicne izgorelosti združuje vrsto različnih simptomov, med njimi simptome depresije. Če ga obravnavamo le kot depresijo, pa bo z njim v zvezi težko doseči ustrezno pravno regulacijo. Poklicna izgorelost je trajna poškodba psihične narave, ki nastane v prefrontalnem delu možganov zaradi česar se, najverjetneje za dolg čas ali trajno, spremeni izločanje kortizola, spremenijo se adrenalinske reakcije, spremeni se naša odzivnost na neugodne psihološke delovne okoliščine.¹²

Človek, ki je šel skozi skrajno stopnjo poklicne izgorelosti, potrebuje nenavadno dolgo časa, da si opomore že majhnih travmatičnih situacij: nepredvidene dodatne zadolžitve, neustrezni delovni pogoji, neizvedljivost dela v določenem času, vsakodneven in intenziven pritisk na delovnem mestu, neprimerno okolje. ¹³

Gre torej za poškodbo na delovnem mestu.¹⁴ Uveljavljati bi jo bilo mogoče le na podlagi preučitve odnosov med človekom in delovnim okoljem. Ne glede na to, da je po opredelitvi Svetovne zdravstvene organizacije tudi psihično ravnovesje del zdravja, pa so v slovenski zakonodaji predvidene le telesne poškodbe na delovnem mestu. Danes, ko so ustrezni psihološki pogoji dela pomemben dejavnik varnosti pri delu, bi morali tudi psihične poškodbe, ki nastanejo zaradi dela, obravnavati kot takšne. V francoski zakonodaji, denimo, je to že mogoče. Izobraževanje, svetovanje, spremljanje na področju poklicne izgorelosti bi tako moralo biti tudi pravne narave. Dokler pa poklicne izgorelosti in njenih posledic ne bomo zajeli v določila zakona, pa tudi za ustrezno varstvo pri delu, ki se nanaša na psihološke delovne pogoje, ne bo poskrbljeno. Prav tako bo bolj malo zakonske podlage za izobraževanje s tem v zvezi. V Resoluciji o nacionalnem programu varstva pri delu, ⁶ je sicer govor o vse večji razprostranjenosti stresa na delovnem mestu in njegovih posledic in izražena je potreba po ustanovitvi inštituta za preučevanje pojava. Poklicna izgorelost, (angl. professional burn out) pa je v kronična psihološka poškodba v nekaterih drugih dokumentih denimo v Resoluciji Evropskega parlamenta o spodbujanju zdravja in varnosti na delovnem mestu, 2004/2205INI.

Sklepna beseda

Poklicno izgorelost (angl. burn-out) opredeljujemo kot psihološki sindrom, ki je kumulativni odgovor na dolgotrajne neugodne psihološke delovne okoliščine na pritiskih v medsebojnih odnosih. Poklicno izgorelost lahko preprečimo z znanstveno utemeljeno organiziranostjo podjetja, ki naj bo takšna, da spodbuja ustrezne formalne in neformalne komunikacijske okoliščine v podjetju in medsebojne odnose. Izobraževanje za prepoznavanje in preprečevanje poklicne izgorelosti je namenjeno tako posamezniku kakor tudi vsemu podjetju, pa tudi socialnim partnerjem, zakonodajalcem, strokovni in širši javnosti. Ima jedrne module in module, ki so namenjeni posameznikom in posameznim ciljnim skupinam glede na predhodno analizirane skupne potrebe.

Med jedrne module se uvrščajo- po izsledkih te raziskave- (1) prepoznavanje poklicne izgorelosti, njenih vzrokov, simptomov in posledic (2) vpliv organiziranosti podjetij in drugih ekonomskih struktur na medsebojne odnose in komunikacijske delovne okoliščine (3) analiza področij dela in z njimi povezanih psiholoških okoliščin (4) doseganje zavzetosti za delo pri zaposlenih, (5) pravna podlaga za obravnavo poklicne izgorelosti.

Utrezne psihološke okoliščine v podjetju ustvarjamo z regulacijo socialnega sistema odnosov med nosilci podjetja. Ustrezne psihološke delovne okoliščine(priložnosti za komunikacijo, sprejemanje odločitev, dajanje vrnitvenih informacij, itd) so podlaga za ustvarjanje in vzdrževanje zavzetosti za delo, kar naredi podjetje bolj konkurenčno.

Za ozaveščanje široke javnosti o poklicni izgorelosti je poleg običajnih izobraževalnih kanalov in oblik kot so radijske in televizijske oddaje, okrogle mize, predavanja, naročenih sporočil po mobilnem telefonu itd. potrebno ustvariti predvsem spletno stran, kjer obiskovalci lahko zvedo temeljna dejstva o poklicni izgorelosti, se pridružijo pogovorni skupini, najdejo novice o obvladovanju poklicne izgorelosti, naredijo svoj psihološki in delovni profil primerjajoč svoj začetni profil s kontrolnim profilom. Spletna stran ima namen spodbuditi nastanek skupnosti, ki si želi delati boljše in v boljših psiholoških razmerah.

Literatura in viri:

Baudelot, C., Gollac, M. in drugi: Travailler pour être heureux. Le bonheur et le travail en France. Fayard, Paris, 2003.

Beaud, S. Pialoux, M.: Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Sochaux de Montbéliard, Paris, Fayard, 1999.

Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard .

Doron, R., Parot, F.: Dictionnaire de psychologie, PUF, Paris, 1991, str.126.

Findeisen, D.: Identiteta, spoštovanje samega sebe in učljivost,
v : Andragoška spoznanja, letn. 9, št. 4, 2003, str. 3-4.

Friedmann, G.: Le travail en miettes- Spécialisation et loisirs, Gallimard, Paris, 1964.

Gallerman, S.W.: Les relations humaines dans la vie de l'entreprise, Editions d'organisations, Paris, 1967.

Lahire, B.: L'homme pluriel. Les ressorts de l'action, Paris, Nathan, 1998.

Leiter, M.P., Maslach, C.: Banishing Burnout, six strategies for improving your relationship with work, Jossey Bass, San Francisco, 2005.

Maruani, M.: Travail et emploi des femmes, Paris, La Découverte, 2000.

Reynaud, J.D.: v Traité de sociologie du travail, Gallimard, Paris, 1960, str.74.

Sainsaulieu, R.: L'identité au travail, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988.

Sennett, R.: The Corrosion of Character, W.W. Norton & Company, New York, London, 1999.

Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management, Harper and Row, New York, 1967.

□