



Z. Kužet:  
Večer, 23.5.2006

**PODJETJU NE SMEMO  
ŽRTVOVATI SVOJEGA  
ZDRAVJA**  
(intervju)

**Najboljši in najbolj zavzeti delavci ponavadi izgorejo, torej tisti, ki jih delodajalci najbolj potrebujejo.**

**Človek, ki sklene delovno pogodbo z delodajalcem, se v njej zaveže, da bo v njun odnos vložil svoje delo in znanje, ne pa zdravja.**

Mnogi podatki so pokazali, da v Evropi kar polovica zaposlenih poklicno izgoreva, da ti izčrpavajo svoje delovno energijo do skrajnosti, kar velikokrat pripelje do njihovega telesnega in psihičnega zloma, tako imenovane adrenalne izgorelosti.

V ZDA znašajo letni stroški, ki so posledica stresa in izgorelosti na delovnem mestu kar 344 milijarde dolarjev, kar pomeni skoraj 300 milijonov izgubljenih delovnih dni na leto. V Evropski uniji porabijo tri do štiri odstotke bruto družbenega proizvoda za odpravljanje posledic izgorelosti na delovnem mestu. Samo v Švici znašajo stroški 4,6 milijarde švicarskih frankov. American Medical Association poroča, da obremenitve in stres na delovnem mestu povzročajo več kot 80 odstotkov bolezni in drugih zdravstvenih težav. Tudi rezultati raziskav v Veliki Britaniji in celo Skandinaviji dokazujejo podobno, da je skoraj 60 odstotkov odsotnosti z dela neposredno povezano s stresom na delovnem mestu. Zato svetovna zdravstvena organizacija upravičeno opozarja, da postajata depresija in izgorelost na delovnem mestu glavni poklicni bolezni 21. stoletja.

### **Tudi pri nas je zaskrbljujoče**

Kako je v Sloveniji? Spomladi letos so na inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani opravili raziskavo med 225 posamezniki, starimi od 20 do 50 let. Raziskava je, kot pripoveduje Andreja Pšeničny, univ, dipl. psihologinja, pokazala, da je stanje pri nas podobno kot v drugih evropskih državah. Več kot 50 odstotkov ljudi izgoreva, skoraj 10 odstotkov jih je v zadnji stopnji. Več kot 27 odstotkov kaže znake prve stopnje, izčrpanost, skoraj 15 odstotkov je preizčrpanih. "Tisti, ki doživijo adrenalno izgorevanje, ta se pokaže kot infarkt, možganska kap, huda telesna motnja ali huda depresivna simptomatika, ponavadi končajo v bolnišnicah in v psihiatričnih ustanovah," pojasnjuje Andreja Pšeničny.

### **Izgorimo lahko prav vsi!**

Ponavadi izgorele zdravijo enako kot depresije, a so raziskave pokazale, da je med depresijo in izgorelostjo le četrtnina skupnega. Izgorelost je enako pogosta pri moških in ženskah, v vseh starostih, vseh stopnjah izobrazbe in na vseh vrstah delovnih mest. Nekoliko bolj je prisotna pri starostni skupini med 30 in 40 leti, ogroženost narašča s stopnjo izobrazbe. Med najbolj ogroženimi so učitelji, nato menedžerji, trgovci, gostinci, mnogi delavci v osebnih in poslovnih storitvah, samostojni podjetniki in medicinsko osebje. Izgorelost se tudi med nezaposlenimi

pojavlja enako pogosto in intenzivno kot med zaposlenimi. Pesti jih občutek nemoči, ujetosti v situacijo in vlaganje energije v prazno.

"Ljudje zgorijo zato, ker so pri delu preveč zavzeti. To se torej ponavadi zgodi najbolj zavzetimi in najboljšim delavcem, tistim, ki jih delodajalci najbolj potrebujejo in si ti najmanj želijo, da bi jih izgubili. Veliko je odvisno tudi od osebnostnih potez posameznika: ko nekdo pride na vrh, se mora boriti, da tam tudi ostane. Mnogi tečejo tekmo sami s seboj, obenem pa zanemarjajo svoje potrebe, ker so v prvem planu potrebe drugih," pravi.

Za delodajalce so skupine najbolj zavzetih delavcev pravzaprav zelo zanimive in po tihem celo podpirajo takšno zavzetost. Ne zavedajo pa se, da bodo te delavce dolgoročno izgubili. Najprej so njihove odsotnosti kratkotrajne, nato postajajo dolgotrajne in tako vse do invalidske upokojitve.

"Najbolj odgovorni in zavzeti delavci v podjetjih za okolje postanejo moteči šele, ko v fazi ujetosti zaradi energetske preizčrpanosti ne zmorejo biti več prijazni in ustrežljivi. Še v fazi kronične utrujenosti, ki jo presegajo z deloholizmom, so vsaj za delodajalce izrazito sprejemljivi. Zato okolje ne podpira v veliki meri spreminjanja vedenjskih vzorcev, ki peljejo v izgorelost," pojasnjuje Pšeničnyjeva.

### **Kaj storiti, da na delovnem mestu ne izgorimo?**

"Skrb za zaposlene je zelo majhna, zato je treba vodilne in delavce nujno informirati, kako se zaščititi, prepoznati znake in v organizacijah spremeniti nekatere stvari. To investicijsko ne stane nič. Treba je kratkomalo znati reči tudi 'ne', kajti nihče ni dolžan dati svojega zdravja. Človek, ki sklene delovno pogodbo z delodajalcem, se v njej zaveže, da bo v njun odnos vložil svoje delo in znanje, ne pa zdravja" pravi sogovornica.

Tipično je, da osebe, ki izgorevajo, pravi, ne prepoznavajo in zanikajo svoje stanje do samega zloma in delajo do popolne izčrpanosti. Ne zavedajo se, da je to že znak motenj v odločanju, saj sprejemajo odločitve, ki so avtodestruktivne. Ne poiščejo pomoči. Negativna občutke, kronično utrujenost in telesne simptome skušajo odpravljati s simptomatskim zdravljenjem.

Kot ugotavlja Andreja Pšeničny, je potrebna zakonska regulativa, saj tudi priporočilo svetovne zdravstvene organizacije opredeljuje psihološke okoliščine dela: pozitivno potrditev za dobro opravljeno delo, nagrade in napredovanje, relativno stabilne pogoje in zahteve delovnega mesta, nazor na delovnimi okoliščinami, jasno opredeljene naloge, jasne komunikacijske poti in podobno.

# Kaj vse lahko vodi v izgorelost?

V podjetjih do izgorevanja pripeljejo predvsem psihološke okoliščine dela. Mednje spadajo: delovna obremenitev, nadzor nad delom, nagrajevanje opravljenega dela, delovna skupnost, vrednote in predvsem odnosi - odnosi v podjetju in odnosi z družbenim okoljem.

Raziskovalni podatki evropskega statističnega urada Eurostata kažejo, da tretjina delavcev nima nadzora nad svojim delom. Ljudje ne morejo vplivati na izbor delovnih postopkov in na to, kako hitro mora biti delo opravljeno. Skorajda polovica zaposlenih ocenjuje, da jih delo dol-

gočasi, več kot polovica pa o časovnih pritiskih in prenapetih rokih, ki jih določajo drugi. Poročajo tudi, da ne morejo razporejati svojega delovnega časa. Vse to veliko pove o neskladju med pristojnostmi zaposlenih, ko gre za vpliv na lastno delo, in pričakovanji delodajalcev, ugotavlja Andreja Pšeničny.

Po njenem nagrada za opravljeno delo ni zgolj plača, ki jo vsak konec meseca prinesemo domov. Pilotska raziskava Inštituta za razvoj človeških virov je pokazala, da vzrokov za izgorelost ne gre iskati v tem, kako dobro so zadovoljene naše material-

ne potrebe, marveč v (ne)zadovoljenosti drugih potreb. Poleg plače namreč potrebujemo še druge oblike nagrajevanja, denimo pohvalo ali vsaj povratno informacijo, spoštovanje naših delovnih dosežkov, napredovanje in podobno.

Dejstvo pa je, da podjetje zaradi izgorelosti lahko izgubi več, kot pridobi s povečano produktivnostjo. V podjetju, v katerem ni ustreznih psiholoških razmer za delo, se povečuje odsotnost z dela, rastejo stroški boleznin, ki ji do 30 dni odsotnosti krijejo podjetja sama, povečujejo se stroški za nadomestne delavce (kanadski

viri navajajo, da je teh okrog 10 milijard dolarjev na leto), povečuje se število nesreč na delovnem mestu - zaradi zmanjšanje zbranosti in pozornosti (takih nesreč je od 60 do 80 odstotkov, povečuje se fluktuacija, saj se uspešnejši delavci prezaposlijo v delovno okolje, ki jim zagotavlja boljše počutje (40 odstotkov zamenjav delovnih mest je posledica psihološko neustreznih delovnih razmer), povečujejo pa se tudi stroški iskanja in usposabljanja nadomestnih delavcev (po podatkih podjetja Xerox stane usposabljanje novega delavca povprečno od 2000 do 13.000 dolarjev. (zku)