

## **NE BODIMO ODVISNI OD POHVAL DRUGIH, POHVALIMO SE SAMI!**

Andrejo Pšeničny, svetlolaso in zelo odločno diplomirano psihologinjo nekateri poznajo kot požrtvovalno sodelavko in svetovalko društva Dam, namenjenega pomoči ljudem, ki se spopadajo z depresijo, tretji vedo, da je napisala kriminalko z naslovom Na visokih petah, ki je med največkrat izposojenimi knjigami v slovenskih knjižnicah. Andreja Pšeničny pa je tudi ali predvsem vodilna slovenska strokovnjakinja za probleme izgorevanja in izgorelosti, relativno mlado področje raziskovanja, ki pa je izjemno pomembno, saj je na primer v Nemčiji in v skandinavskih državah glavni razlog za invalidsko upokojevanje sicer izjemno uspešnih in produktivnih delavcev. Andreja Pšeničny priznava: dvajset let je tekla tekmo sama s seboj, izgorevala in izgorela. Se zlomila, začela iskati pot iz »energetske luknje«, se postavila na svoje noge, se pozdravila in – začela proučevati fenomen izgorevanja ter izgorelosti.

### **Kaj pravzaprav je izgorevanje in kaj izgorelost?**

Izgorevanje je dolgotrajno neuspešno prizadevanje, da bi z dosežki, po katerih se vrednotimo (ali smo prepričani, da nas vrednotijo drugi), ohranjali stabilno samopodobo. Izgorelost pa je kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane zaradi dolgotrajnih nereguliranih odnosov v službi ali zasebnem življenju, lahko pa je tudi splet okoliščin. Pri nereguliranih odnosih človek izpolnjuje pričakovanja drugih, ne pa svojih potreb, kar sčasoma občuti kot čedalje večje izčrpavanje in vir nezadovoljstva. Dnevno izgublja veliko več energije, kot jo dobi, zato je kronično utrujen, veliko manj delovno učinkovit kot prej, razdražljiv, ciničen in nemotiviran za delo, ki ga je nekoč z veseljem opravljal. V skrajnem primeru lahko doživi tudi popoln psihofizični zlom (adrenalni zlom), ki po znakih spominja na hudo depresijo, čeprav to ni. Ob tem se lahko pojavijo številna bolezenska znamenja, celo možganska kap ali infarkt, poveča pa se tveganje za rakava obolenja. Ker pri adrenalnem zlomu človeku zmanjka energije tudi za vzdrževanje mehanizmov, ki so privedli do izgorelosti, pogosto pride do spremembe osebnosti, spremembe vrednostnega sistema in iskanja novega odnosa do dela, ljudi in sveta.

### **O izgorelosti zadnje čase kar veliko govorimo. Pa je res tak problem – ali le fasada, za katero se skrivamo, ko se naveličamo delati?**

Nikakor ne gre za to, da ne bi hoteli več delati. Nasprotno! Ko se pojavijo prvi znaki izgorevanja, bi veljalo prižgati znake za alarm in se zavedati, da gre za resno opozorilo, da moramo nekaj narediti pri sebi in s seboj. Spremeniti svoj odnos do sebe in do drugih. Slovenci smo v zgornji polovici evropskega povprečja. V raziskavi med približno 700 Slovenci, ki sem jo izvedla na Inštitutu za razvoj človeških virov konec leta 2005 in v prvih mesecih 2006, sem ugotovila, da jih več kot polovica doživlja izgorevanje. Četrtnina ima začetne znake oziroma prvo stopnjo izgorevanja – izčrpanost. Več kot 15 odstotkov jih trpi zaradi druge stopnje izgorevanja – preizčrpanosti. Približno desetina doseže tretjo stopnjo – adrenalno izgorelost, polovica med njimi (pet odstotkov vseh v raziskavi) pa jih gre čez adrenalni zlom in so dolgo časa na bolniškem dopustu. Med najbolj ogroženimi so menedžerji, samostojni podjetniki in vodilni delavci v podjetju. Zdravljenje te bolezni traja v

povprečju od dve do štiri leta, zato resna opozorila tako ljudem, ki porabijo več energije, kot je obnovijo, in delodajalcem nikakor niso odveč.

**Strokovnjaki govorite o različnih stopnjah, ki so značilne za proces izgorevanja. Dobro počutje in stanje, ko smo polni energetske rezerv, imenujete čilost, ko del energije porabimo, postanemo utrujeni. Znak za alarm tedaj še ni, kajne?**

Ne, seveda ne, pozorni bi morali postati, ko smo preutrujeni, in naša odločitev o tem, kako bomo ravnali v takem stanju, je lahko hkrati tudi izbira med zdravjem in boleznijo. »Kandidat« za izgorelost bo opozorila telesa spregledal in še povečal svojo aktivnost, delovati bo začel skrajno storilno. Od tod je le korak do izčrpanosti, prve stopnje izgorevanja, ko človek ne priznava občutka kronične utrujenosti in je skrajno storilnostno naravnano, deloholik; sicer se slabo počuti, a tega ne prizna in dela še več. Tako zdržijo ljudje tudi po 20 let, dokler ne pride do tako imenovane ujetosti, preizčrpanosti. Zaradi ujetosti v način življenja, dela in odnose deloholik sicer lahko zamenja delovno ali življenjsko okolje – a navadno ostaja v starih vzorcih notranje prisile, ki ga sili v nadaljnje izgorevanje, občutke krivde, upadanje samopodobe. Po letu ali dveh se zlomi. Adrenalni zlom spremlja popolna izguba energije, navadno depresija in/ali anksiozne motnje, psihofizični in nevrološki zlom. Začne pa se s hudo utrujenostjo, ki tudi po spanju ne mine, utrujeni smo tudi kmalu po dopustu, postanemo pozabljivi, težko se odločamo, počutimo se ujeti, skušamo delati še več, bežimo iz odnosov, ki nas ne zadovoljujejo, razmerje med obremenilnimi in razbremenilnimi dejavnostmi je porušeno.

**Rekli ste že, da so najbolj ogroženi menedžerji in vodilni delavci v podjetjih – kaj pa učitelji? Ti seveda tudi?**

Bojim se, da bom učitelje razočarala, saj niso med najbolj ogroženimi skupinami. Tam nekje na sredini lestvice so, povprečno ogroženi torej; mnogo pred njimi, na tretjem mestu po ogroženosti, so dijaki in študentje, kar zbuja skrb. Vemo, da so učenci, dijaki in študentje pod velikim pritiskom šolskega sistema, pričakovanih staršev, družbe, učiteljev. Otroci gradijo samopodobo, ki je odvisna od njihovih dosežkov, saj v današnji družbi velja le, kdo bo uspešnejši, kdo bo imel boljše ocene, večje dosežke, uspehe. S samo storilnostjo sicer ni nič narobe, prav je, da delamo, vprašanje pa je, kaj se za storilnostjo naravnostjo naše družbe skriva. Pri svojem delu z ljudmi, ki pridejo k meni po pomoč in na terapijo, spoznavam, da gre pravzaprav za vprašanje meja. Za to, ali prepoznamo meje utrujenosti, meje pričakovanih naših staršev in pomembnih odraslih, ki smo jih med odraščanjem ponotranjili. Ali zaznamo, kaj je za nas dobro in kaj slabo. Ali znamo reči NE brez občutka krivde. Da ob svojem Ne ne bomo čutili, da smo slabi, nesramni, krivi; se bali, da nas bodo drugi zavrnili, zapustili, zavrgli; se gnali do skrajnih meja in čeznje v strahu, da bomo sicer izgubili nadzor nad tem, kar se nam dogaja, čeprav za to ni nobenih realnih možnosti. Kako je že rekel medijski mogotec Murdoch? Na dopust ne grem iz dveh razlogov: ker se bojim, da brez mene ne bo šlo in ... ker se bojim, da bi brez mene šlo.

Tri skupine vzrokov vplivajo na nastanek sindroma izgorelosti. Eden od njih so družbene okoliščine, drugi psihološke okoliščine življenja in dela, najpomembnejše pa so osebne lastnosti posameznika.

Res je, prepričana sem, da je najpomembnejša samopodoba, slika, ki jo imamo o sebi in si jo ustvarimo v otroštvu. Naša, slovenska vzgoja je (še vedno) močno prežeta s tako imenovano pogojevano ljubeznijo. Otrok je sprejet le tedaj, ko ugotovi zahteve in pričakovanjem

staršev, kar to otroka sili v to, da ima občutke krivde, če se zahtevam staršev postavi po robu. Psihoterapevti opozarjajo, da postajamo družba narcisističnih motenj: biti moram najboljši, sicer nisem nič. Samo če sem najboljši, najlepši, najbolj priden, najbolj delaven, bom opažen, bom nekaj vreden in ljudje me bodo cenili, me imeli radi. Odpovedati se moram torej svojim željam in potrebam, jih potlačiti, da bom sprejet. Ne smem reči NE, da me bodo imeli starši radi. Ti pa se bojijo, da bodo svojemu otroku, če ne bodo dovolj pritiskali nanj, onemogočili lepšo in boljšo prihodnost, mu preperečili, da bi uresničil svoje ambicije, ki pa so pogosto njihove, starševske ambicije. Želijo si, da bi otrok dosegel vse tisto, česar sami niso, globoko v sebi prepričani, da če njihov otrok ni »dober«, tudi oni niso dobri. Ni čudno, da samopodoba njihovih otrok ni dobra in stabilna, da je vsaka napaka, vsak neuspeh, sleherna negativna izkušnja udarec pozitivni samopodobi. In potem se še bolj trudiš, še več delaš, še bolj skušaš ugajati in začaran krog je sklenjen.

### **Kako iz njega?**

Ko gre za otroke, je jasno: starševska brezpogojna ljubezen, ločevanje človeka od dejanja, sprejemanje otroka takega, kakršen je, z vsemi slabostmi in napakami. Dovoliti in omogočiti mu moramo, da bo razvijal radovednost, ustvarjalnost, domišljijo, konstruktivno agresivnost, da se bo postavil za svoje potrebe, da se bo naučil postavljati meje sebi in drugim. Saj vemo, če ne spoštuješ sebe, te ne bodo spoštovali niti drugi. A spoštovati zaradi tega, kar si in kakršen si, z vsemi napakami in slabostmi vred. Pri odraslih, pri ljudeh, ki imajo, kot pravim temu jaz, v sebi program za uničenje, je mogoče s psihoterapijo veliko narediti, predvsem ko gre za učenje postavljanja meja. Svoje kliente včasih vprašam: ali imajo hiše ograje? Seveda odgovorijo, da ograja določa mejo med hišami. Pa je ograja koga že kdaj poškodovala? No ja, poškodoval se je tisti, ki je lezel čeznjo. Meje same po sebi torej niso nevarne, če jih ne postavimo, pa lahko kdor koli pride na naš vrt ali na njem parkira. Kdo je potem kriv – tisti, ki je parkiral, ali mi, ki ograje nismo postavili? Odgovornost za postavljanje meja je torej naša. Zakaj univerzitetni učitelji na primer nimajo težav z disciplino v predavalnici, večina drugih učiteljev pa? Ker smo študentom prepustili odgovornost zanje, za učence in dijake pa se starši sekiramo, če dobijo v šoli cvek. Če mi prevzemamo odgovornost za njihova dejanja, zakaj bi se oni trudili? Premalo se vsi skupaj zavedamo, da je znanje privilegij in namesto da bi ravnali kot Američani, ki uporabljajo izključitev od pouka kot kazen, mi kaznujemo otroke, če jih k pouku ni. Otrokom bi morali omogočiti, da sprejmejo odgovornost za svoja dejanja, da bodo znali tudi bolje poskrbeti zase. A ne tako kot zdaj, ko jih vzgajamo kot kučke, ko jim rečemo: Sedi, Fifi, če boš priden, boš dobil čez 5 let klobaso. In kaj naredi Fifi? Seveda ne sede, saj tako kot otrok ni sposoben odložiti svojih želja na tako daljno prihodnost. Podredi se ali upre.

### **Če se vrneva k izgorevanju. Kaj lahko šola naredi, da bi zmanjšala nevarnost izgorevanja pri učiteljih? In seveda, kaj lahko naredijo učitelji sami?**

Kar precej, čeprav so učitelji na eni strani pod pritiski zahtev družbe in šolskih oblasti, na drugi pod pritiskom ravnatelja, na tretji pritiskajo starši s svojimi pričakovanji in željami, ne nazadnje pa so tu tudi učenci s svojimi željami in potrebami. Vodstvo šole lahko s premišljenimi organizacijskimi ukrepi učiteljem omogoči vsaj delen nadzor nad lastnim delom, kar zmanjša možnost izgorevanja; pomembno je tudi, da imajo učitelji jasne opise delovnih nalog, da jim ravnatelj jasno pove, kaj pričakuje od njega, da se o nalogah posvetujeta in da je komunikacija z vodstvom šole odprta in odkrita. Zelo pomembno je tudi, da ima učitelj možnost strokovnega razvoja in napredka. Še več pa lahko učitelji naredijo sami zase. Začne se z odločitvijo, da bodo skrbeli zase, razmislili o tem, kam vlagajo svoj čas in energijo, si zagotovili dovolj počitka, ne le rekreacije, ter si postavljali realne cilje. To

pomeni, da moraš najprej ugotoviti, ali imaš veščine, znanja, čas in energijo za doseganje zastavljenega cilja. Vsaj enako pomembno je občasno preverjanje svojih vrednot in osebnega poslanstva, odgovor na vprašanje, kaj želim od sebe in zase. Prepoznavanje in nagrajevanje svojih dosežkov je pomembnejše, kot si mislimo na prvi pogled – če se namreč ne bomo znali pohvaliti in nagraditi za svoje dosežke, bomo odvisni od pohvale drugih, kar za našo samopodobo in samospoštovanje ni najbolje. Učitelji lahko preverijo svojo stopnjo izgorelosti tudi na diagnostičnem testu Inštituta za razvoj človeških virov ([www.institut.burnout.si](http://www.institut.burnout.si)) in ukrepajo, dokler je še čas. Verjemite, iz lastnih izkušenj vem, kako hudo je, ko si ujet, ko v sebi nimaš le sodnika (super ega), marveč tudi strelski vod, ki te žene in žene – dokler se ne zlomiš.