

## Izgorelost ni medalja za pridnost

Na koncu se deloholiki s pretirano storilnostjo pripeljejo natančno tja, od koder ves čas poskušajo zbežati.



foto: Fotodokumentacija Dela

»Nedavno sem predavala vodjem skupin v poklicu, ki ga precej ogroža izgorevanje. Vprašala sem jih, komu v svojem timu nalagajo največ dela. Brez izjeme so odgovorili: najbolj pridnim, ker ga ti nikdar ne odklonijo. Presenečeno so še spoznali, da tistih, ki znajo postaviti mejo pretiranim nalogam, navadno ne preobremenjujejo, ker je preprosteje dati dodatne naloge tistim, ki ne rečejo ne,« pravi dr. **Andreja Pšeničny**, vodilna slovenska strokovnjakinja za raziskovanje in psihoterapijo sindroma izgorelosti (teme svojega doktorata), sodelavka Inštituta za raziskovanje človeških virov.

»Sklep: delodajalec bo sicer morda 'cenil' pretirano pridne in jim nalagal nova in nova bremena. A le, dokler bodo lahko delali zanj. Če bodo zaradi pretiranega dela izgoreli in bodo zato delali manj kot 'manj pridni' (ki se znajo bolje varovati), jih bo premestil na slabše plačano mesto ali celo odpustil. Na koncu se deloholiki s pretirano storilnostjo pripeljejo natančno tja, od koder ves čas poskušajo zbežati: med manj cenjene ali celo odpuščene delavce.

## **Kakšna je razlika med izčrpanostjo in izgorelostjo?**

Delovna izčrpanost je normalno stanje po intenzivnem delu, izgorelost pa je psihična motnja, ki je posledica nezmožnosti, da bi postavili zdrave meje svojemu pretiranemu delovnemu angažiranju – deloholizmu (prisilni delavnosti). Delovna izčrpanost je posledica pretiranega dela in čezmernega stresa zaradi objektivnih zunanjih okoliščin, na primer kriznih razmer. Sama po sebi ni nič patološkega. Utrujenost in občutek frustriranosti navadno mineta po krajšem ali daljšem počitku. Tega si izčrpan človek, ki sicer ni deloholik, normalno zagotovi. Deloholik pa sam sebi ne dovoli počitka, tudi ko je že izčrpan, saj ne dela le zaradi zunanjih okoliščin, ampak ker ga v stalno in pretirano delo silijo lastni notranji pritiski in strahovi. Tak človek je ali ves čas v službi ali pa nenehno dela tudi doma, saj se sicer počuti lenega, nekoristnega, nepopolnega in podobno. Tudi s svojimi bližnjimi se zmore družiti le pri »koristnem« skupnem delu – pospravljanju, delu na vrtu in podobnem. Prepričan je, da tudi drugi od njega pričakujejo nenehno delavnost. Prav zaradi notranjih prisil se začne izgorevanje. Zunanji stres sicer lahko sproži izgorelost, ni pa vzrok zanjo; to so lastne notranje prisile oziroma strahovi.

## **Izgorelost je končna stopnja, izgorevanje pa proces. Kako poteka?**

V prvi stopnji izgorevanja se kandidat za izgorelost sicer počuti izčrpanega, vendar drugače od človeka brez notranjih prisil ta občutek potlači. Ker zaradi rastoče utrujenosti usiha njegova učinkovitost, jo poskuša nadomestiti s pretirano storilnostjo. Deloholizem se izmenjuje s psihično in telesno preutrujenostjo in vse večjo zaskrbljenostjo in tesnobo, ki se lahko kaže tudi s težavami s koncentracijo, spanjem in podobno. Če se izčrpavanje z deloholizmom nadaljuje, sledi druga stopnja. V njej narašča anksioznost, neredko do paničnih napadov. Ker prisilni deloholizem ne dovoli umika iz izčrpavajoče situacije (prizadeti si ne išče druge službe, čeprav se v sedANJI izčrpava), se počuti ujetega. Ker drugim ne zmore postaviti mej (ne zna reči ne), saj se boji izgubiti njihovo naklonjenost, je vse bolj jezen in razočaran, zato ga neredko boli želodec, glava itd. Manjša učinkovitost pomeni manj pohval, zato je deloholik vse bolj razočaran tudi nad sabo, počuti se razvrednotenega, zaradi česar postaja depresiven. Ker sebe vrednoti in tudi definira predvsem skozi delo, se ob izgubljanju delovnih sposobnosti počuti, kakor da izgublja samega sebe. Da bi te občutke zmanjšal, se bolj in bolj trudi za nove dosežke in pohvale.

Naposled mu zmanjka energije, sledi veliki psihofizični zlom, ki ga imenujemo izgorelost. Za tretjo stopnjo je značilna skoraj popolna izguba psihofizične energije, hudo razočaranje nad seboj in drugimi sproži močno depresivno epizodo, strah pred razvrednotenjem, izguba sebe ali naklonjenosti okolice pa stopnjuje tesnobo in sproža hude panične napade. Zlom lahko prinese tudi telesne bolezni: infarkt, možgansko kap.

## **Žival pobegne pred situacijo, ki ogroža njeno življenje. Zakaj človek, ki mu grozi izgorelost, ne more izstopiti iz situacije, še preden se zruši? Kaj ga žene, da tega ne stori?**

Otroci, ki so si morali ljubezen staršev zaslužiti s pridnostjo, ki so jih starši imeli radi in jih sprejemali le takrat, ko so zadovoljili njihova pričakovanja in zahteve, odrasejo v ljudi, ki se (povečini nezavedno) bojijo, da jih drugi ne bodo (tako kot njihovi starši) sprejemali, če ne bodo popolni, če ne bodo poskrbeli za potrebe drugih oziroma če bodo zavrnila kakršnokoli zahtevo ali pričakovanje. Z eno besedo: če bodo rekli ne. Nekatere je takšen odnos staršev tako ranil, da se začnejo bati kakršnekoli bližine, zato se pred njo umikajo – v pretirano celodnevno delo, saj se le tako počutijo varne. Pretirana pričakovanja in zahteve staršev se

tako vgradijo v posameznika kot notranje prisile, da ne zmore postaviti meja. Posledica je, da človek sam sebe vrednoti le po priznanjih za svoje dosežke (storilnostno samovrednotenje). Tako samovrednotenje se zunaj kaže kot potreba po perfektnosti in izjemnosti, kot izrazita občutljivost za kritiko, sram ob neuspehu ali kot pretirana ustrežljivost.

Raziskave potrjujejo, da deloholik ne zmore postaviti meja pretiranim obremenitvam, ker mu to branijo notranje prisile, ki so del storilnostnega samovrednotenja. Te prisile se kažejo kot strahovi – tesnobe, ki jih poskuša zmanjševati s pretirano storilnostjo. Na vprašanje, zakaj preveč delajo, jih večina navaja štiri razloge, ki razkrivajo (večinoma nezavedne) strahove. Petina jih pravi, da delajo preveč, ker morajo delo opraviti popolno. Strah jih je torej občutka razvrednotenja – če niso brezhibni, se počutijo ničvredne. Petina pravi, da pretirano delajo, ker ne smejo razočarati drugih. Bojijo se, da jih ti ne bi marali ali bi jih celo zapustili, če ne bi vsem pomagali in skrbeli zanje. Tretja petina ne more počivati, dokler ne naredijo vsega. Te skrbi, da se ne bodo mogli uveljaviti, če ne bodo izstopali v pridnosti. Največ deloholikov, kar dve petini, pa pravi, da ne znajo biti brez dela oziroma da ne vedo, kaj bi počeli, če ne delajo. Bojijo se, da bi brez dela izgubili sebe, svojo identiteto, zato se pred bližino umikajo v delo.

### **Kako se izviti iz tega začaranega kroga?**

Tako, da uravnotežimo dejavnosti, ki črpajo našo energijo (nas obremenjujejo), in tiste, ki nam jo vračajo (nas razbremenjujejo), ter počitek. Pri ustreznem razporejanju obremenitev nam lahko pomaga izobraževanje za upravljanje časa ali poslovni coaching. Če pa se kljub temu obdobja izčrpavanja vračajo oziroma poglobljajo, so vzrok premočne notranje prisile in je nujna pomoč psihoterapevta.

### **Ali lahko ogroženemu pomaga samo strokovna pomoč ali tudi kaka drugačna motivacija (družina, otroci in podobno)?**

Deloholik ne more reči ne, ker se potem počuti slabega, nekoristnega, lenega..., torej ne more postaviti meje, ker to ogrozi njegovo samopodobo. Človek, ki nosi v sebi labilno samopodobo, odvisno od storilnostnega samovrednotenja, dela zato, ker se brez pohvale za dosežke slabo počuti. Zato so nasveti, recimo naučite se reči ne, neučinkoviti, če ne odpravimo vzrokov, ki sprožajo tesnobo in občutke krivde. Izgorevanje je torej povezano s samopodobo, ki pa je ne moremo spremeniti z voljo, prijateljskimi pogovori ali svetovanjem. Gre za temelje osebnosti, ki jih je mogoče preoblikovati le v dolgotrajnem procesu s pomočjo strokovnjaka psihoterapevta.

### **Kako je v Sloveniji glede izgorevanja, izgorelosti? Se število primerov veča?**

V Sloveniji je podobno kot v drugih državah – dobra polovica zaposlenih kaže znake izčrpavanja. Dvajset odstotkov je delovno izčrpanih, dobra tretjina pa jih izgoreva. Z negotovostjo gospodarskih razmer se povečuje število večine reaktivnih psihičnih motenj, kot so depresija, anksioznost ali izgorelost.

### **Imamo o izgorelosti napačno predstavo?**

V medijih je zadnja leta precej informacij o tej motnji, med njimi pa je tudi nekaj stereotipov, ki so jih novejša raziskava ovrgle. Glavni napačni stereotipi so: izgorevanje vodi v depresijo (izgorevanje in depresija sta dve različni motnji, ki se razlikujeta celo po nevrofizioloških pokazateljih), izgorevajo le tisti, ki delajo z ljudmi (v resnici izgorevajo vse poklicne skupine,

tudi računalnikarji, ki imajo sorazmerno malo opravka z ljudmi, in celo nezaposleni), izgorevanje je samo posledica stresa (izgorevajo tisti, ki so zaradi osebnostnih značilnosti bolj dovzetni za stres, ne zmorejo postavljati meja in imajo labilnejšo samopodobo), izgorevanje je mogoče preprečiti ali odpraviti z izobraževanjem ali z boljšo organiziranostjo (izobraževanje pomaga delovno izčrpanim, izgoreli pa zaradi svoje manjše odpornosti proti obremenilnim okoliščinam potrebujejo psihoterapevtsko pomoč).

### **Kakšne možnosti ima izgoreli, da se mu povrne življenjska sila, moč, zagon? Je to odvisno od posameznika?**

Čim hitreje se deloholik – kandidat za izgorelost – odloči za zdravljenje, tem več je možnosti za uspešen izid. Nezdravljeno izgorevanje lahko pripelje do končnega adrenalnega zloma, ki včasih povzroči dolgotrajne, tudi trajne posledice in celo trajno invalidnost. Prvi korak je preverjanje, ali je posameznik preutrujen zaradi delovne izčrpanosti ali izgorelosti. To lahko stori s testiranjem na spletni strani. Rezultat sicer ne pomeni diagnoze, temveč opozarja, da človek verjetno izgoreva, zlasti če je že dosegel drugo ali tretjo stopnjo izgorevanja. V tem primeru je nujna pomoč psihoterapevta.

### **Kako poteka zdravljenje? Koliko časa traja? Ali prinese ozdravitev tudi kaj dobrega? Spoznanje o samem sebi, svojih mejah?**

Človek, ki izgoreva, mora v psihoterapevtskem procesu izgraditi stabilnejšo in pozitivnejšo samopodobo in učinkovitejše meje, torej obrambne in prilagoditvene mehanizme, ki mu pomagajo obvladovati življenjske in delovne obremenitve in ovire. Šele s temi spremembami bodo izzvenele notranje tesnobe, ki ga ženejo v prisilno delo in izčrpavanje. Čeprav bi pričakovali, da bodo morda že sami simptomi te bolezni (depresivni znaki, izguba energije, panični napadi, občutek razvrednotenja ...) prinesli spoznanje, da nismo všemogočni, večina po zlomu začne brez psihoterapije nov cikel izčrpavanja, podobno kot se ljudje, ki ne zdravijo npr. depresije, znova in znova znajdejo na tleh. Izgorelost je psihična motnja, zato je ni mogoče pozdraviti le s spoznanji o neustreznem vedenju, temveč je treba poseči globlje, v strukturo osebnosti. Te spremembe pa je mogoče doseči le z dolgotrajno psihoterapevtsko obravnavo, ki spremeni tudi strukturo samih možganov, kar edino zagotavlja, da ostanejo pozitivne spremembe trajne. Po mojih terapevtskih izkušnjah je uspešna zlasti razvojno analitična psihoterapija.