

VEDNO LAHKO RAČUNATE NAME!

Vsak tretji zaposleni lahko v obremenilnih okoliščinah začne izgorevati. Kandidati za izgorelost pa so hkrati prav zaradi osebnostnih lastnosti, ki zanje predstavljajo tveganje, tudi med najbolj zaželenimi zaposlenimi.



ato so za strokovnjake za človeške vire ključne informacije: kako prepoznati izgorevanje, kaj ga sproži in kako ga preprečevati.

Na razgovor za delo pride idealen kandidat ...

Izkaže se z izvrstnimi rezultati dosedanjega dela ali študija, zase po navadi pravi, da je odgovoren, zanesljiv, delaven, morda se »pohvali«, da je deloholik. Tudi prejšnji delodajalec ni imel kakšnih bistvenih pripomb. Morda le, da si nalaga preveč. Pripravljen je sprejeti naše delovne pogoje in zahteve, o njih se skorajda ne pogaja. Zanima ga, kaj se od njega pričakuje, svoja pričakovanja pa le redko izrazi.

Odločitev za takega kandidata se tudi po zaposlitvi izkaže kot dobra izbira. Na delovnem mestu se trudi preko meja, dosega dobre ali celo izjemne rezultate, ne zavrača nalog. Ne pritožuje se, le občasno omeni, da je delal do poznega večera. Vnaprej skuša izpolniti želje in pričakovanja nadrejenih, je požrtvovalen in tovariški. Izogiba se konfliktom, celo do te mere, da se ne postavi zase tudi takrat, ko bi bilo to nujno. Pohvala ga vzpodbudi k še večjemu trudu, vsaka kritika se ga močno dotakne. Na delo prihaja prvi in ga zapusti med zadnjimi.

Kdo si ne bi želel takega zaposlenega? Ja, dokler ne začne vse pogosteje izostajati zaradi različnih težav in boleznih oziroma se dokončno ne zruši, izgori. Vzrok je, da se tak človek vede kot tekač, ki želi prešprintati maraton, ker ne zna prepoznati in postaviti zdravih meja sebi in drugim.

... ki je lahko tudi kandidat za izgorelost

Pogosto slišimo mnenje, da ni nihče varen pred izgorelostjo, a dejstva govorijo drugače.

Raziskava Inštituta za razvoj človeških virov na skoraj 3400 udeležencih⁴, je pokazala, da ima več kot 80 odstotkov tistih, ki izgorevajo, pretirano izražene eno ali več od štirih tveganih osebnostnih lastnosti, zaradi katerih so močnejše čustveno ranljivi. Zato predstavljajo večje tveganje za razvoj sindroma izgorelosti.

Tisti, ki se vrednotijo po dosežkih, so (pre)občutljivi na kritiko, tudi konstruktivno pripombo ali predlog za izboljšanje doživijo kot osebno razvre-

dnotenje, torej kot hud stres. Vsak neuspeh doživijo kot osebno tragedijo. Da bi se tem občutkom izognili, skušajo s perfekcionizmom preprečiti vsako možno pomanjkljivost ali napako. (Pre)občutljivost na zavrnitve se kaže kot nezmožnost postavljati zdrave meje, oteženo pa je tudi njihovo sprejemanje. Prav tako se izrazito izogibajo konfliktom. Ljudje s tako težavo iz strahu, da ne bi zaradi zavrnitve izgubili odnosa, ne zmorejo reči ne pretiranim zahtevam pri delu ali v zasebnih odnosih, torej tudi zavrniti pretirane zahteve pri delu ali v zasebnih odnosih. (Pre)odgovorni ne prepoznajo svojih realnih meja in prevzemajo odgovornost tudi za tisto, nad čimer nimajo moči in vpliva. Okolica jih doživlja kot obsedene z nadzorom (control freak). Tudi pretirana introvertnost je tvegana lastnost, saj pri svojem delu vstopamo v različne oblike odnosov z ljudmi. Če človek, ki se v stikih z ljudmi počuti nelagodno, dela v teamu ali s strankami, je to zanj večji stres, kot za nekoga, ki je bolj družaben. Tudi pred bližnjimi medosebnimi odnosi se umikajo v (pre)obremenitev z delom. Za družino bodo dobro materialno skrbeli, vendar zanj nimajo časa.

Podatki še kažejo, da ima vsak tretji človek eno ali več ogrožajočih osebnostnih lastnosti izraženih do te mere, da zanj predstavljajo pomembno tveganje za izgorelost.

Deloholizem ni zavzetost za delo

Danes se precej ljudi pohvali z deloholizmom. S to oznako želijo o sebi povedati, da jim je delo najpomembnejše, središče njihovega življenja, ki mu namenjajo večino časa. Pomembno pa je ločevati, zakaj nekdo dela večino časa.

Kadar nekoga delo veseli in zanima, ko podaljšuje delovni čas, ker ga je delo pritegnilo, govorimo o zavzetih za delo (engagement). Motivira jih zadovoljstvo ob delu. Ker znajo dobro prepoznati svoje meje in jih tudi upoštevajo, svojo energijo dobro razporejajo, zmorejo zavrniti pretirane obveznosti, si vzeti čas za počitek in so zato praviloma zelo učinkoviti⁶.

Deloholik (workaholic) pa delu namenja veliko časa zato, ker potrebuje dosežke za občutek lastne vrednosti, ker mora vse opraviti perfektno, ker ne zmore zavrniti pretiranih zadolžitev ali ker se umika v delo pred drugimi odnosi. V delo preko vseh meja

DR. ANDREJA PŠENIČNY,
psihologinja in
psihoterapevtka

		TVEGANE OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI	
		Nizke	Visoke
ZNAKI IZČRPAVANJA	Nizki	Neogroženi 45 %	Kandidati za izgorevanje 5 %
	Visoki	Delovno izčrpani 20 %	Izgorevanje 30 %

ga torej ženeta strah in tesnoba, ki delujeta kot no-tranja prisila. Tak človek je storilnosten (»priden«), učinkovitost pa bo zaradi preutrujenosti začela slej kot prej padati, začelo se bo izgorevanje⁴.

Razlika je torej v motivaciji za ekstenzivno delo. Eden izmed prvih znakov, da imamo opravka s kandidatom za izgorevanje, je prav deloholizem. Korelacija med deloholizmom in izgorelostjo je zelo visoka.

Kaj je torej izgorelost ...

Začnimo z definicijo: izgorevanje je proces samozdrpavanja, ko se posameznik žene preko vseh meja, da bi z dosežki zadovoljil svoja pretirana pričakovanja, podprta s tistimi, ki mu jih zastavlja okolica. Izgorelost pa je končni psihofizični zlom, ki je posledica izčrpanja skozi pretirano delovno in/ali čustveno angažiranje.

Proces izgorevanja traja dolgo in ima več stopenj. Prva faza je pretirano angažiranje, kakršno je deloholizem, ki ga spremlja občutek kronične utrujenosti. Ko zaradi izčrpanosti začne padati učinkovitost, s tem pa tudi dosežki, začneta rasti zaskrbljenost in tesnoba. Le-ti poženeta v še večje angažiranje, zato se stopnjujeta izčrpanost in tesnoba do paničnih napadov. Človek, ki se počuti tako ujetega (druga faza), si ne vzame počitka, temveč dviguje storilnost in skrajšuje počitek, a z vse slabšimi rezultati. Ker pa se v službi vrednoti zgolj opravljeno delo, ne pa vložen trud, je pohval manj, zato se začne rušiti samovrednotenje. Občutek, da smo investirali več, kot smo dobili nazaj, sproži jezo, razočaranje, odmik. Sledijo brezup in apatija, depresivnosti, ki po navadi, skupaj s paničnimi napadi in občutkom izgube energije (tretja faza), človeka pripeljejo do psihiatra, lahko celo do hospitalizacije v psihiatrični ustanovi. Večkrat se pridružijo tudi različne telesne bolezni.

... in kako se razlikuje od delovne izčrpanosti?

Izraz izgorel sem, pregorel sem, je postal že skoraj sinonim za vsak občutek hujše utrujenosti. Na





srečo pa gre pri večini le za občasno delovno izčrpanost. Ključna razlika je, da izgorelost sodi med psihične motnje, pri kateri je potrebna strokovna pomoč. Delovna izčrpanost pa je normalna posledica preobremenitve, ki po počitku mine in se ne vrača pri običajnem delovnem tempu. Vsak jo kdaj doživi, pojavi se občasno, po izjemnih delovnih naporih (npr. zahtevne dodatne naloge, posebna težavnost nalog ...). Druga razlika je ta, da občutek izčrpanosti pri izgorelosti spremljajo tudi psihopatološki znaki. Tretja je, da človek, ki je delovno izčrpan, aktivno išče način, kako se razbremeniti in spočiti (npr. prosti čas, dopust ...), aktivno skuša doseči zmanjšanje obremenitev (npr. se pogaja), medtem ko tisti, ki izgoreva, ne zmore reči ne, saj ima občutek, da ne sme izpreči, dokler vsega ne dokonča. Zvečer ne leže v posteljo, da bi si odpočil, temveč zato, ker ne more več.

Visoko izražene tvegane osebnostne značilnosti je imela tretjina ljudi (35 odstotkov), zajetih v raziskavo⁴, le redki med njimi (15 odstotkov) jih (še) ni izgorevalo (kandidati). Med tistimi z manj tveganih osebnostnih značilnosti pa jih le tretjina poroča o utrujenosti, a brez psihopatoloških znakov (delovno izčrpani).

Kar se Janezek nauči, to Janez zna

Že stara ljudska modrost pravi, da tisto, kar smo se naučili v otroštvu, ponavljamo kot odrasli. To velja tako za vzorce vedenja, ki so za nas uporabni, v enaki meri pa tudi za tiste, ki nam prinašajo več škode kot koristi. Vzorcev in njihovega ponavljanja se ne zavedamo, saj so sčasoma postali naše osebnostne značilnosti. Tako ne rečemo, da delamo preko vseh meja, temveč se pohvalimo, da smo deloholiki. In izgorelost je posledica ponavljanja takih vzorcev, ki nam na prvi pogled prinašajo koristi, v resnici pa nas dolgoročno le izčrpavajo.

Enako se ne zavedamo tudi notranjih prisil, ki nas ženejo v tako samorušilno ravnanje. Celo več, razglasimo jih za vrednote. Perfekcionista se za popoln izdelek ne trudi zato, ker mu to prinese zadovoljstvo, temveč zato, ker se ob »le« dovolj dobro (good enough) opravljenem delu počuti neuspešnega, nezadostnega.

Ker vzrokov za svoje ravnanje ne prepoznavamo kot prisile, posledice pretiranega angažiranja, vzroke za preutrujenost in druge simptome izgorevanja pripišemo okolici, na primer zahtevam oziroma stresom na delovnem mestu. Ker pa so lastnosti, ki so za posameznika rušilne, za okolje lahko – vsaj nekaj časa – koristne, jih to seveda podpira in vzpodbuja. Tukaj pa se zapre začaran krog.

Otroci, ki se preveč trudijo, postanejo odrasli, ki se preveč trudijo

Ali je kdo videl dojenčka, ki je deloholičen ali perfekcionističen? Ki sebe vrednoti po dosežkih? Ne, seveda ne, ker se nihče ne rodi s temi lastnostmi. Rodimo se različno živahni, različno senzibilni in

podobno. Od kakovosti čustvene navezanosti, v kateri smo odraščali, pa je odvisno, kakšne osebnostne lastnosti se bodo oblikovale na teh temeljih, saj ta vpliva na oblikovanje otrokove možganske strukture, s tem pa na naše doživljanje in odzivanje v odrasli dobi.

Kako hitro in močno se bo odzivala amigdala, ki je nekakšen možganski center za nevarnost, je odvisno od za to prirojenih dispozicij in izkušenj v najzgodnejših odnosih. Varna, pomirjujoča navezanost jo umirjajo, negotovi, zavračajoči, agresivni ali pretirano zaščitniški odnosi pa jo neprestano aktivirajo, zato lahko ostane pretirano odzivna.

Raziskava Inštituta za razvoj človeških virov na 2700 udeležencih je pokazala, da izgorelost najbolj ogroža tiste, ki so bili vzgajani s pogojevano ljubeznijo.

Človek, ki je odraščal v negotovem ali celo travmatičnem odnosu navezanosti s starši, je zato veliko občutljivejši na stres. Amigdala se odziva kot avtomobilski alarm, ki se sproži ob vsaki sapici. Tudi otrok, ki je bil pretirano varovan in razvajan, zaradi pomanjkanja izkušenj, kako se samostojno soočiti in razreševati težavne (»stresne«) situacije, še zlasti v medosebnih odnosih, ne razvije ustrezne »odpornosti na stres«. Njegova amigdala se na vsako, tudi vsakdanjo težavo, zato odzove kot na nevarnost, saj ni razvil ustreznih mehanizmov za spopadanje z ovirami.

Posledica je povečana občutljivost na učinke stresa tudi pozneje v življenju. Te osebe so zato veliko bolj ranljive za razvoj duševnih motenj, povezanih s stresom, kakršna je tudi izgorelost.

Raziskava Inštituta za razvoj človeških virov na 2700 udeležencih³ je pokazala, da izgorelost najbolj ogroža tiste, ki so bili vzgajani s pogojevano ljubeznijo. To pomeni, da so starši otrokom izkazovali ljubezen le, kadar so bili zadovoljni z njihovim ravnanjem, ljubezen je bila nagrada za pridnost in dosežke. Ker so se kot otroci pri starših čutili sprejete in ljubljene predvsem takrat, ko so izpolnili pričakovanja staršev, se vse življenje trudijo za potrditev in priznanje okolice. In če starši namesto otrokovega uporniškega vedenja zavrnejo otroka v celoti (»Takega pa te ne maram!«, ali pa »Mamica je zaradi tebe žalostna, razočarana ...«), ta zraste v človeka, ki bo težko rekel ne. Take in podobne izkušnje, ko se morajo otroci truditi, da si pridobijo ali zadržijo ljubezen staršev tudi takrat, ko starše razočarajo ali razjezijo, oblikujejo značilnosti, ki pomenijo posebno ranljivost na podobne življenjske in delovne okoliščine. Želja po ugajanju in strah pred zavrtnitvijo postaneta notranje gonilo, prisila, ki uravnava čustvovanje in vedenje človeka. Vrednotenje sebe po pohvalah za dosežke (storilnostno samovrednotenje) je eden izmed najzanesljivejših napovedovalcev izgorelosti^{2,3}.

Zakaj izgorelost povezujemo s stresom?

Velja prepričanje, da izgorelost povzroča stres pri delu, pretirano delo. V resnici pa je kroničen občutek stresa pokazatelj čustvene ranljivosti, deloholizem pa je že simptom izgorevanja⁴.

Zaradi večje čustvene ranljivosti, ki je tesno povezana s tveganimi osebnostnimi značilnostmi, kandidat za izgorelost več situacij doživlja kot težavne, neobvladljive. Zato pogosteje poroča o doživljanju stresa. Če se te situacije ponavljajo, tesnoba ne popusti (kroničen stres), zato jo skuša zmanjšati s povečano storilnostjo – deloholizmom, začne izgorevati.

Pri tem ne smemo pozabiti, da ljudje, ki so bolj ranljivi, v resnici pogosteje in intenzivneje doživljajo okoliščine kot stresne, pogosteje čutijo ogroženost, pomanjkanje varnosti. Njihova amigdala se pretirano odziva in preplavlja telo in psiho s stresnimi hormoni. Zato nasveti, naj se manj sekirajo, naj stvari jemljejo manj osebno in podobno, ne pomagajo, saj ljudje s temi težavami takega doživljanja ne zmorejo uravnati. Potrebna je pomoč strokovnjaka.

Izgorevanje na delovnem mestu je dejstvo

Realnost je, da se vsi na svojem delovnem mestu srečujemo s situacijami, ki jih doživljamo kot bolj ali manj stresne. Kaj bomo doživeli kot stresorje in v kolikšni meri, ter kako se bomo odzvali, je seveda odvisno od naše osebne zgodovine in izkušenj. Pa vendar so neustrezne psihološke okoliščine, kot so pretirana pričakovanja in zahteve delovnega okolja ob pomanjkljivih ali neustreznih delovnih virih, rušilne za vse zaposlene, tudi za tiste, ki so manj ranljivi. Vsi občutijo posledice, večina kot občasno delovno izčrpanost, pri nekaterih pa te sprožijo in stopnjujejo pritiske notranjih prisil in s tem sprožijo proces izgorevanja. Da so delovne okoliščine vse prej kot vzpodbudne, kaže zaskrbljujoč podatek, da zavzetost za delo pri zaposlenih po vsem svetu pada iz leta v leto, samo v zadnjem letu za 16 odstotkov¹.

Verjamem, da si noben delodajalec ne želi izgubiti zaposlenih, ki sicer dobro opravljajo svoje delo. Verjamem tudi, da bi si vsak želel imeti zavzete zaposlene, ne pa bolj ranljivih. A realnost je, da je med tistimi, ki se na delovnem mestu trudijo bolj od povprečja, skoraj dvakrat več deloholikov kot zavzetih. Dobra novica je, da je z ustreznimi delovnimi okoliščinami in medosebnimi odnosi mogoče tudi pri večini tistih, ki imajo več tveganih lastnosti, podpreti njihove dobre strani, ne da bi sprožili samouničevalni deloholizem in izgorevanje.

Raziskave⁵ izpostavljajo organizacijsko klimo kot ključni dejavnik, ki lahko vzpodbuja zavzetost ali pa sproži deloholizem. Klima, pri kateri prevladujejo tekmovalnost, želja po moči, strah pred neuspehom in usmerjenost na rezultate, močno vzpodbuja deloholizem in zavira zavzetost. Obratno pa

klima, ki podpira učenje, razvoj in profesionalno rast zaposlenih, sodelovanje namesto tekmovanja, kjer prevladuje vzpodbuda nad kritikami, prinaša več zavzetosti ter hkrati zavira deloholizem. Na klimo močno vplivajo tudi medosebni odnosi, ki prispevajo k temu, ali se nekje počutimo prijetno ali pa neprijetno (»pod stresom«). Intervencije na ravni podjetja se zato usmerjajo predvsem na organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo.

Začne se pri kadrovanju ...

Najprej se moramo vprašati, na kakšen način sploh izbiramo kandidate za zaposlitev. Če že vnaprej sporočamo, da pričakujemo predvsem rezultate in da je delo preko delovnega časa običajno, bomo privabili predvsem deloholike. Če ob teh naših zahtevah kandidat ne vpraša za pojasnila, če se ne skuša pogajati glede delovnih pogojev in če ne sprašuje o možnostih za širitev znanja in kompetenc, bi to lahko bil signal, da bi bilo smiselno s psihološkim testiranjem preveriti specifične osebnostne ranljivosti kandidata. Ne zato, da bi ga zaradi tega zavrnili, temveč kot vodilo, kako ravnati z njim, da lahko da najboljše od sebe. Z njim je poleg pogodbe o zaposlitvi dobro skleniti tudi psihološko delovno pogodbo, v kateri opredelimo manj formalna medsebojna pričakovanja (podaljševanje dela, bonitete, izobraževanje, napredovanje ...).

Seveda se je treba o tem pogovoriti z njegovimi bodočimi nadrejenimi in preveriti, ali imajo ti ustrezen posluš in sposobnost za bolj individualen pristop do posameznega zaposlenega.

... in se nadaljuje na delovnem mestu.

Upoštevati je treba dejstvo, da imajo ljudje, ki so bolj ranljivi, tudi manj učinkovite meje. To v praksi pomeni, da težko rečejo ne in da so hitreje negotovi in prizadeti, zato potrebujejo več pozitivnih povratnih informacij. Tako je recimo koristno ob sporočanju pripomb in sugestij poudariti tudi tisto, s čimer smo zadovoljni. Še zlasti se težko znajdejo, če imajo več nadrejenih hkrati, saj skušajo ustreči vsem.

Težave z zavračanjem prekomernega dela zlahka spregledamo, kadar v podjetju šteje le to, ali je delo narejeno do roka in brez napak. Nadrejeni seveda najlažje delo naložijo tistim, ki ga brez pritoževanja ali pogajanja sprejmejo in opravijo, zato so drugi na njihov račun manj obremenjeni. Pa vendar je med kandidati za izgorelost velik del takih, ki pričakujejo, da bo nadrejeni sam opazil, da ne morejo več, ker tega ne zmorejo povedati. To pomeni, da je potrebno namesto njih čuvati njihove meje, saj jih sami ne zmorejo ali pa jih sploh ne prepoznajo. Če opazimo, da kdo od zaposlenih pogosto ostaja po delovnem času ali delo redno nosi domov, bi bilo treba preveriti, kaj je razlog za to in po potrebi prerazporediti presežek dela.

Nujno je podporo storilnosti zamenjati s podporo učinkovitosti. Ljudje smo kot avtomobili, najbolje in najdalj lahko delujemo na »srednjih obratih«.

Izobraževanja, delavnice in psihoterapija

Delodajalci se trudijo po svojih najboljših močeh, organizirajo različna izobraževanja in delavnice. Na ta način skušajo povečati kompetentnost in ozaveščenost svojih zaposlenih. S tem lahko v precejšnji meri (seveda ob ustreznih delovnih okoliščinah) preprečimo in zmanjšamo delovno izčrpanost, medtem ko za preprečevanje izgorelosti to ni dovolj, pa čeprav so to delavnice za obvladovanje stresa, preprečevanje izgorelosti in podobno.

Vendar lahko del zaposlenih, predvsem tistih z najmočnejše izraženimi tveganimi značilnostmi, vseeno začne izgorevati, ne glede na ukrepe. Odločilno je, ali se zaposleni počutijo dovolj varne, da lahko svojim sodelavcem in nadrejenim zaupajo tudi takrat, ko ne zmorejo več. Če se takrat ne prestrašijo za svoje delovno mesto, temveč vedo, da jih bodo drugi podprli pri iskanju poti iz težav, se lažje odločijo poiskati strokovno pomoč, kadar si ne morejo več pomagati. V svetu je ustaljena praksa, da podjetja svoje zaposlene pri izgorevanju usmerjajo v iskanje strokovne pomoči psihoterapevta, nekateri celo plačajo stroške zdravljenja. Tudi v našem okolju že nekateri delodajalci ravnajo podobno. Najmanj kar je, pa lahko zaposlenim sporočimo, da pozitivno sprejemamo in podpiramo njihovo odločitev za strokovno pomoč. S tem jim olajšamo odločitev, ki ni lahka, saj odpravljanje vzrokov, torej spreminjanje tveganih osebnostnih značilnosti, zahteva dolgoleten in zahteven psihoterapevtski proces.

Literatura in viri

- 1 2017 *TINYpulse Employee Engagement Report (2017). The Broken Bridges of the Workplace*, <https://www.tinypulse.com/hubfs/whitepaper/TINYpulse-2017-Employee-Engagement-Report-Broken-Bridges-of-the-Workplace.pdf?t=1487009837061>
- 2 Hallsten, L., Josephson, M., & Torgén, M. (2005). *Performance-based self-esteem. A driving force in burnout proces and its assessment. Arbete och Halsa*, 4, str. 117–139.
- 3 Pšeničny, A. (2009). *Recipročni model izgorelosti : povezava med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki nastanka sindroma izgorelosti : doktorska disertacija [neobjavljena]*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- 4 Pšeničny, A., Perat M., (2017). *Ali je izgorelost lahko posledica osebnostnih motenj?*, *Antrophos*, [sprejet v objavo]
- 5 Schaufeli, W.B. (2016). *Heavy work investment, personality and organizational climate. Journal of Managerial Psychology*, 31, 1057–1073.
- 6 Sulea, C. Van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D. & Schaufeli, W.B. (2015). *Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. Learning and Individual Differences*, 42, 132–138.