

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

UKREPI POSAMEZNIKA ZA PREPREČEVANJE
IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

NATAŠA SUŠA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

UKREPI POSAMEZNIKA ZA PREPREČEVANJE
IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

Nataša Suša

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca

POVZETEK

Izgorevanje na delovnem mestu je posledica izpostavljenosti dolgotrajnemu stresu, ki ga prenaša posameznik. Izgorelost je skrajno stanje psihofizične in čustvene utrujenosti. Gre za izgubo energije in delovne vneme. To se zgodi, ko se osebna pričakovanja ne ujemajo z realnostjo na delovnem mestu. Do izgorevanja na delovnem mestu lahko pride zaradi več dejavnikov, ki se prepletajo. V projektni nalogi je predstavljen pojem izgorelosti, nastanek in pogoji za predčasno ukrepanje. Ugotovila sem, da je vzrokov za izgorelost več, v veliki meri so povezani s samim nezadovoljstvom na delovnem mestu, na katerega poleg tega vplivajo tudi medsebojni odnosi bodisi doma ali v družbi prijateljev. Več je obremenitev, več je možnosti za izgorelost. Ukrepi zoper izgorelost pa so tisti, zaradi katerih lahko dosežemo boljše delovne učinke, a le če se jih pravočasno zavemo, kar je v veliki meri odvisno od vodje dela in njegovih sposobnosti.

Ključne besede: izgorevanje, delovno mesto, preprečevanje izgorevanja, ukrepi zoper izgorevanje

SUMMARY

Burnout at workplace is the result of long-term exposure to stress. It is a loss of energy and ambition to work. Burnout is described as a state of extreme physical, mental and emotional fatigue. This happens when personal expectations do not match the reality at workplace. Burnout at workplace can result from several factors, which are interwoven. I will present the concept of burnout, its formation and the conditions for its early action. I figured out that the causes of burnout, especially those causes in the occurrence of burnout related to a large extent by the very dissatisfaction in the workplace, which, however, in addition, is also influenced by interpersonal relations, either at home or at work in the company of friends. Further, the load, the more opportunities to burn. Actions against the burnout, however, are those that we can offer better performance if they are also timely awered of, which is largely dependent on our leaders and its capabilities.

Key words: burnout, workplace, factors of burnout, timely action, healthy lifestyle

UDK: 331.44 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Teoretična izhodišča	1
1.2	Predvidene metode raziskovanja, predpostavke in omejitve	2
2	Izgorelost na delovnem mestu.....	3
2.1	Opredelitev pojma	3
2.1.1	Medicinsko ozadje.....	5
2.1.2	Komunikacijsko ozadje	6
2.1.3	Psihosocialno ozadje	7
2.2	Znaki izgorelosti	8
3	Ukrepi za preprečevanje izgorevanja	11
3.1	Povzročitelji izgorelosti.....	11
3.2	Ukrepi posameznika glede na način vodenja v podjetju	13
3.3	Pogoji za preprečevanje izgorelosti.....	14
4	Pomen sporazumevanja.....	17
4.1	Oblike preventivnih pristopov in zdravljenja izgorelosti pri posamezniku.....	17
4.2	Delovna mesta in zagotovitev zdravja.....	18
4.3	Vsi posamezniki ne izgorevajo enako	18
4.4	Usklajevanje kariere z vsakodnevnimi obveznostmi	19
5	Raziskava o počutju zaposlenih na delovnem mestu	21
5.1	Metodologija.....	21
5.2	Interpretacija rezultatov	21
5.3	Priporočila	25
6	Sklep.....	27
	Literatura	29
	Viri	29
	Priloga	31

SLIKE

Slika 2.1 Izgorevanje po posameznih poklicih	9
Slika 5.1 Čustvena izčrpanost	22
Slika 5.2 Depersonalizacija	23
Slika 5.3 Ocena lastne učinkovitosti.....	24

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča

Bratina (2003) opozarja, da je današnje delovno mesto v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor. Ljudje so čustveno, telesno in duhovno izčrpani. Vsakdanje zahteve, družina, prijatelji in druge obveznosti načenjajo njihovo energijo in zavzetost. Veselje in navdušenje ob uspehu je vse težje doseči. Predanost delu upada. Ljudje postajajo cinični, ostajajo na varni razdalji in se trudijo, da bi bili osebno čim manj vpleteni. Ta fenomen je največja ovira na poti do boljšega delovnega mesta.

Kljub temu, da različni avtorji izraz izgorelosti opredeljujejo podobno, ga še vedno tesno povezujejo s stresom. Vendar je treba pojma ločiti. Po mnenju Bratine (2003) se stres nanaša na stanje, ko je posameznik izpostavljen psihičnim ali fizičnim obremenitvam, izgorelost pa se pojavi kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu in previsokim zahtevam, ki jih od posameznika pričakuje okolica. Izgorelost tako predstavlja zadnjo fazo neuspešnega reševanja stresnih situacij.

Menim, da se današnja družba vse preveč ozira na rezultate dela in s tem povezanim dobičkom. Tako posameznik ostane ujet med pritiski na delovnem mestu in osebnim življenjem. Predvidevam, da je le malo takih posameznikov, ki brez večjih odrekajev uspešno združujejo kariero in osebno življenje.

V projektni nalogi sem se osredotočila na težave izgorevanja posameznikov, ki jih doživljajo zaradi preobremenitev na delovnem mestu. Opredelila sem vpliv notranjih (npr. lastna pričakovanja) in zunanjih (npr. naporen urnik) obremenitev na posameznika oziroma njihov vpliv na pregorelost. Poleg tega sem prikazala nekaj rešitev za tovrstne težave. Teoretična izhodišča sem nadgradila s kvantitativno raziskavo, s katero bom skušala odgovoriti na uvodno predstavljene izzive. Da bi ugotovila stanje zaposlenih na delovnem mestu, sem uporabila prilagojen vprašalnik psihologinje Christine Maslach, ki v svetu velja za vodilno raziskovalko izgorelosti. Tako sem prišla do rezultatov, ki so v nadaljevanju naloge predstavljeni in opisani.

V teoretičnem delu projektne naloge bom skušala prikazati pojem izgorelosti zaposlenih na delovnem mestu. Namen naloge je tudi prikazati izgorelost zaposlenih na delovnem mestu skozi čas in opredeliti posledice izgorelosti, ki se kažejo pri zaposlenih. To zajema tudi prikaz in opredelitev ukrepov, ki jih ima posamezni delavec na voljo, da bi se izognil težavam izgorelosti na delovnem mestu. Namen empiričnega dela naloge je prikazati počutje zaposlenih, vključenih v raziskavo in njihovo stanje izgorelosti.

Cilji projektne naloge so:

- ugotoviti pomen in posledice izgorelosti na delovnem mestu,

- predstaviti in ovrednotiti načine, kako se lahko zaposleni ubrani pred izgorelostjo na delovnem mestu ter kakšno vlogo ima pri tem organizacija in kakšno zaposleni,
- ugotoviti, kakšni problemi običajno pripeljejo posameznika do izgorelosti in kako pristopiti k njihovem reševanju,
- ugotoviti, kako se zaposleni, vključeniv raziskavo, na delovnem mestu počutijo,
- prepoznati, ali imajo sodelujoči v raziskavi že znake izgorelosti, ter
- oblikovati sklop predlogov za (nadaljnje) preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu.

1.2 Predvidene metode raziskovanja, predpostavke in omejitve

Preučila sem domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo ter učbenike. Teoretično znanje sem dopolnjevala s prakso, pri čemer sem uporabila metodi analize in deskripcije. V empiričnem delu sem kot metodo zbiranja podatkov uporabila anketo. Podatke sem analizirala na podlagi metod opisne statistike. Vprašalnik je prilagojen po Christine Maslach. Vzorec je sestavljen iz ciljne populacije, to so vsaj srednješolsko izobraženi posamezniki, stari med 25 in 45 let, ki so zaposleni v organizacijah v Sloveniji. Anketa vsebuje vprašanja zaprtega tipa.

Predpostavke projektne naloge so sledeče:

- V sodobnem poslovnem svetu človek lažje usklajuje kariero z osebnim življenjem, če so za to izpolnjeni ustrezni pogoji, s katerimi
- bodo v prihodnje delodajalci prepoznali pojav izgorelosti na delovnem mestu in temu primerno tudi ukrepali.

Omejitve projektne naloge so sledeče:

- Izključno se posvečam pojmu izgorelosti na delovnem mestu. O stresu je bilo že mnogo napisanega, vendar ne želim, da se besedi stres in izgorelost enačita.
- Rezultatov zaradi nereprezentativnega vzorca ni možno posplošiti.
- Pri vsakemu zaposlenemu se izgorelost kaže drugače, simptomi so si podobni, vendar ne isti za vse, zato je večkrat težko najti skupni imenovalec izgorelosti.
- Vsak posameznik se po svoje spopada z vsakdanjimi obveznostmi, zato tudi ni univerzalnega recepta za vse ljudi.

Uvodnemu delu zaključne projektne naloge sledi poglavje o izgorelosti na delovnem mestu, kjer so pojem izgorelosti in njeni znaki opredeljeni natančneje. Naloga v nadaljevanju postreže še z ukrepi, ki naj bi jih posameznik obvladal za preprečevanje tega pojava. Kot zaključek projektne naloge pa je predstavljena raziskava z interpretacijo rezultatov, ugotovitvami in sklepom.

2 IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

V tem poglavju je predstavljen pojem izgorelosti na delovnem mestu, njegovo pojmovanje nekoč in danes ter vzroki in znaki izgorevanja na delovnem mestu.

2.1 Opredelitev pojma

Stevens (1995) pravi, da se v zavest ljudi utira spoznanje, da zdravje ni odvisno le od zdrave prehrane, gibanja, trdnega spanja, abstinence od tobaka in drog, zmernosti pri alkoholu in drugih razvadah, ampak so pomembnejši življenjski slog, osebne značilnosti (temperament, značaj), izbor vedenjskih vzorcev, urjenje temeljnih zmožnosti (kompetenc), delovna učinkovitost, vključevanje v okolje, druženje in predvsem zavest o sebi ter razvijanje občutka lastne vrednosti (samopodobe, samozaupanja in samozavesti). Ščuka (2007) nadaljuje, da zahteven in prehter življenjski slog posameznika sili v reševanje sprotnih bivanjskih problemov, ki so sestavni del prvih dveh dimenzij: telesne in duševne. Pomenijo torej preživetje in delo. Za utrjevanje tretje dimenzije, to je zavesti o sebi, pa mu zmanjkuje časa, volje in moči. Sam sebi se odtuja in se rešuje s še večjim zaganjanjem v delo, kjer se želi uveljaviti, dokazati, si pridobiti ugled, družbeni položaj in večji zaslužek. Manj se obremenjuje zaradi osebnih problemov ali težav znotraj lastne družine in zaradi njih običajno manj izgoreva.

V teoriji zasledimo različne opredelitve pojma izgorelosti. Po Ščuki (2007) izgorevajo tisti, ki na delovnem mestu ne zmorejo potrditi lastne zavzetosti in ustvarjalnosti, v delovni sredini ostajajo neopaženi, anonimni, brezosebni, z občutkom nepotrebnosti in odvečnosti.

Maslach (2002) opredeljuje izgorelost kot sindrom, za katerega so značilni emocionalna izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšan občutek osebne izpolnitve. Potočnik (2004) ugotavlja, da izgorelost predstavlja odziv na kronični emocionalni stres, ki vsebuje tri komponente: emocionalno in fizično izčrpanost, zmanjšano produktivnost pri delu in prekomerno depersonalizacijo.

Maslach (2002) pojmuje izgorelost kot specifičen sindrom, ki je posledica podaljšanje izpostavljenosti delovnem stresu in je značilen predvsem za poklice, ki jih označuje obsežno delo z ljudmi. Raedeke (2002) opozarja, da je izgorelost le ena izmed mnogih možnih posledic kroničnega stresa.

Bilban (2009) opisuje, da je izgorelost opaziti pri posameznikih, ki so občutljivi, imajo veliko empatije, so topli, predani, zavzeti v odnosih z ljudmi, k ljudem obrnjeni idealisti, ki pa so obenem notranje negotovi, nemirni, napeti, pretirano navdušeni in se hitro primerjajo z drugimi.

Maslach (2002) je pri raziskovanju izgorelosti odkrila, da gre za psihološki sindrom, ki ga sestavljajo tri povezane razsežnosti. Pri prvi gre za izčrpanost, ko so

ljudje brez psihične ali fizične energije, da bi delo nadaljevali. Pri drugi razsežnosti gre predvsem za cinizem. Gre za odklonilno dojetje in odzivanje na delo ter ljudi, s katerimi delajo. Začne se pogosto z odzivom na preobilico dela, ki pripelje do izčrpanosti, ko se ljudje umaknejo in naredijo manj. Eno izmed znamenj izgorelosti je neomajno odklonilen, sovražen, ciničen in dehumaniziran odziv na delo, delovno okolje in vse, katerega del so. Avtorica ugotavlja, da ljudje zaradi tega spremenijo delovne navade. Namesto da bi bili kar najbolj prizadevni, začnejo iskati poti, kako opraviti delo s čim manj truda. Pri tretji razsežnosti gre za slabo samopodobo, poslabšanje mnenja o svoji poklicni uspešnosti. Ljudje v bistvu ne marajo osebe, v katero so se razvili.

Maslach (2002) ugotavlja, da so v preteklosti zdravniki, psihologi in terapevti menili, da do izgorelosti pride zaradi šibke psihične zgradbe in nezadostne psihološke prožnosti posameznika. Menili so, da so ti ljudje slabiči, nerazumni ali leni. Čeprav vse skupaj izvira še iz časov, ko so se morali naši predniki nenehno boriti za preživetje. V nasprotju s prepričanjem, ki je bilo še v bližnji preteklosti splošno veljavno, izgorelost ni posledica okvar značaja, vedenja ali produktivnosti. Tako kot nekoč tudi danes delavce izčrpajo predanost delu, ki jo zahteva poklic, dolg delavnik in prekomerne obremenitve ter potencialni konflikti z družbenim okoljem.

Miklavčič (2008) pravi, da je bila izgorelost včasih nekaj novega, danes pa je žal kar pogosta. Nadaljuje, da novejša raziskave kažejo, da je vedno več ljudi z znaki izgorevanja ali celo s sindromom izgorelosti. Pred dvajsetimi leti je bil to le moden, predvsem v Ameriki pogost izraz, šele kasneje pa so začeli izgorelost temeljiteje raziskovati. Pod drobnogled so vzeli predvsem zaposlene z veliko odgovornostjo za druge ljudi. Prvi članki o izgorevanju so se le stežka prebili v strokovne revije, ljudje pa o tem niti niso govorili. Danes je drugače. Na voljo imamo veliko informacij, nasvetov in priporočil, kako se lahko izgorelosti izognemo.

Psihologinja Pšeničny (2005) pravi, da najpogosteje slišimo, da je vzrok za izgorelost kronični stres oz. neuspešno odzivanje nanj, ki nastopi predvsem v delovnem okolju. Če bi bil to edini vzrok, potem bi v enako obremenjenih okoliščinah izgorela večina ljudi. To se seveda ne zgodi. Če bi izgorevali zlasti tisti, ki slabše obvladujejo stresne situacije, med njimi ne bi bilo toliko ljudi, ki so bili pred izgorelostjo uspešnejši od drugih, saj mora posameznik za doseganje uspeha obvladovati precejšnjo količino obremenjenih in zahtevnih situacij.

Navedeni avtorji so si enotni, da je sindrom izgorelosti na delovnem mestu novodobni pojav in hkrati velik problem današnje družbe, ki ga je potrebno pričeti resneje obravnavati in nanj tudi opozarjati, saj so sicer posledice lahko zelo pogubne tako za zaposlene kakor tudi za delodajalce.

2.1.1 Medicinsko ozadje

Po Ščuki (2007) porušeno ravnovesje med telesnim, duševnim in duhovnim posameznik doživlja kot čustveno neugodje. Pomembno je, da ga prepozna in se nanj ustrezno odzove. Osebnostno trden posameznik ne bo imel težav, saj bo ob dobri sposobnosti samozavedanja znal to stanje ozavestiti in se miselno odločiti za spremembe v življenjskem slogu ali nekaterih vedenjskih vzorcev. Težave nastanejo takrat, ko je doživljanje, ozaveščenost in vrednotenje moteno in se posameznik ne odzove na motnjo, ker je ne prepozna. Telo si pomaga tako, da nastalo spremembo zazna kot stres in preko centrov v srednjih možganih sproži »alarm«, ki preko avtonomnega živčevja oskrbi organizem z dodatno energijo za odziv. Avtor nadaljuje, da je medicinsko ozadje sindroma izgorevanja stres in neustrezen odgovor organizma na stres. Hormonski odziv deluje kot alarm, ki prebudi možgansko skorjo, da se miselno odzove, da se problem razreši.

Avtor ugotavlja, da je stres v svoji osnovi pozitivno dogajanje, ki organizem prisili k dejavnosti in ga s tem zaščiti pred šokom. Če miselna dejavnost zaradi čustvenih blokad odpove (npr. odpor, strah, gnus) ali motenj v samozavedanju (npr. nesposobnost doživljanja in ozaveščenosti sebe), se bo nadaljevalo hormonsko draženje z adrenalinom in nor-adrenalinom, kasneje pa tudi s kortizolom in testosteronom. Ti hormoni sicer želijo vzpostaviti ravnovesje v odnosu človek okolje, a napravijo dolgoročno v telesu več škode kot koristi. Po Ščuki prilagoditev na stres pomeni torej nenehno prisotnost enega od teh hormonov, povečano napetost in pospešeno presnovo, ki organizem izčrpajo in prehitro iztrošijo. Posledice so lahko pogubne: najprej blage funkcionalne motnje (napetost, glavobol, nespečnost, utrujenost itn.), ki jim sledijo resne psihosomatske bolezni (želodčni čir, srčni infarkt, astma, diabetes, ekcem, rak itn.) in končno smrt. Nič kaj obetavni izid torej, če problemov ne znamo reševati ozaveščeno in razumsko. Ščuka trdi, da stres sam po sebi ni uničujoč, pač pa neustrezen odgovor organizma, ki pomeni prilagoditev na stres. Izgorelost zato pojmuje kot skupek različnih simptomov, ki se kažejo telesno, čustveno ter na področju mišljenja in vedenja. Trdi, da gre za motnjo v komunikaciji človeka s seboj in z okoljem, ko se posameznik na izzive okolja odziva s hormoni namesto z možgansko skorjo, to je na prastar in za zrelega človeka neustrezen način (Ščuka 2007).

Novak (2008) razlaga, da delo vse bolj golta prosti čas. V svetu je še veliko suženjskega dela. Sindikati so še vedno potrebni v boju za delavske pravice. Veliko je tudi neustreznega dela, ki vodi k prehitremu trošenju energije. Iz strahu pred izgorelostjo se izgorelosti izpostavljam (ang: burning out, ameriško: mobbing, japonsko: karoshi), ki ni le posledica pomanjkanja ognja strasti. Ko delamo nekaj, v čemer ne vidimo smisla in kar ni v skladu z našim ustvarjalnim potencialom, drsimo v depresijo, apatijo in utrujenost, kar so znaki medicinske izgorelosti. Zanimivo je, da se

zaposleni tega pojava vedno bolj zavedajo, čeprav si sami pri tem lahko le malo pomagajo.

Pri povzetku mnenj obeh strokovnjakov vidimo, da sta si zelo podobna. Obema je skupno to, da je izgorelost medicinski pojav, ki z vidika funkcionalnosti zaposlenega vodi v prepad, kot tudi delodajalca, če le ta ni na te znake izgorelosti že prej pozoren in ob njih tudi dejaven.

2.1.2 Komunikacijsko ozadje

Beseda komunikacija oziroma sporazumevanje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet. Ko komuniciramo oziroma se sporazumevamo, prenašamo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov...).

Bajec (1991) pravi, da je sporazumevanje sestavni del življenja. Človek je otrok in rezultat pogovora od spočetja do smrti. Načrtovani smo že v pogovoru svojih staršev. Da bi nastali, se razvijali in obstali, potrebujemo pogovor z besedami in brez njih. Nebesedno sporazumevanje je veliko starejše od besednega.

Kot pravi Ščuka (2007), že nekaj milijonov let človek ni več pretežno nagonsko bitje, ki bi svoje biološke in druge potrebe zadovoljeval po genetsko določenih navodilih. Če je hotel kot bitje na tem nemirnem planetu obstati, se je moral stalno prilagajati. Bolj je torej računal na sposobnosti učenja kot na zapise v genetski zasnovi.

To je strokovno pojmovanje in opredelitev enega avtorja. Vemo, da morajo biti v realnem svetu poti sporazumevanja pravočasno zagotovljene, učinkovit mora biti pretok podatkov, brez izgubljanja ali spreminjanja vsebine, ker le-ta potem ne zagotovi prvotnega pomena in namena. Jasno opredeljena navodila za delo in jasni postopki so prvi pogoj za uspešno sporazumevanje med zaposlenim in delodajalcem.

Po Bratini (2003) se medsebojni odnosi pričnejo s sporazumevanjem na podlagi obojestranskega sporazumevanja. Zaupanje med udeleženci je eden ključnih dejavnikov uspešnega sporazumevanja, uspešnega poslovanja in sodelovanja, kar lahko pripelje tudi do uspešnega spodbujanja na delovnem mestu. Tudi organizacijski model določa v hierhiji odnose, spreminjanje le-teh in vsebine dela pa lahko pripeljeta do spremenjenih odnosov v hierhiji.

Na te spremembe zaposleni pogosto niso opozorjeni pravočasno, zato jih doživljajo kot šikaniranje. Osnovna vsebina sporočanjških sporočil, povezanih z vsebino dela, je opredeljena v organizacijskem modelu, vendar so zaradi prevelikih tehnoloških sprememb in prilagajanj novitetam nekatere informacije zaposlednim posredovane z zamudo. Zaposleni jih zaznajo šele, ko je določena škoda že prizadejana. Pogosto spreminjanje delovnega modela in toka povzroči škodo tudi na pripadnosti in prilagajanju, ker na koncu nekateri že niso povsem prepričani, komu pripadajo in komu se prilagajajo v sklopu delovnega in organizacijskega modela.

2.1.3 Psihosocialno ozadje

Ščuka (2007) opredeljuje rizičnost posameznikov po naslednjih točkah:

- a) Moški izgorevajo hitreje kot ženske. Vzrok je predvsem v načinu čustvenega odzivanja, ki je pri moških zavrto ali prikrito, saj se raje odzivajo racionalno. Slabša čustvena odzivnost moti jasnost sporazumevanja in povzroča stresne odzive s psihosomatskimi motnjami. Običajno so moški bolj nagnjeni k tekmovalnosti kot k sodelovanju, kar dodatno sproža adrenalinske učinke.
- b) Ambiciozni(e) posamezniki(ce) usmerjajo pretežni del dejavnosti v zunanjo dejavnost, v raziskave, napredek stroke, ki so značilnosti razuma (duševnih procesov), zanemarjajo pa razvoj in utrjevanje samozavedanja (zavesti o sebi). Tak življenjski slog jih končno usmeri v odtujenost.
- c) Čustveno preobčutljivi(e) se težje soočajo s problemi, težko prepoznavajo lastne napake in prevzemajo odgovornost zanje. Odzivajo se z odpori in obrambnimi mehanizmi, kar dodatno obteži življenjski slog, povzroča motnjo samozavedanja in s tem sposobnosti jasnih odločitev.
- d) Nizka frustracijska toleranca je vzrok za nepotrpežljivost v stiski, vzkipljivost, prepirljivost, zaletavost in slabše presojanje dejanskega stanja. Delovna učinkovitost je zato bistveno zmanjšana, samozaupanje in samopodoba pa tako zelo nizka, da hitro povzroča izgorelost.
- e) Pretiran idealizem in romantično zanesenjaštvo pri odnosu do dela, stroke, sodelavcev in strank običajno spremlja tudi nizka asertivnost (neodločnost pri obrambi lastnih stališč), naivnost in nerealna pričakovanja, ki povzročajo razočaranje in upad delovne vneme.
- f) Slaba strokovna opremljenost zmanjša prilagodljivost na delovnem mestu, zato se pojavlja odpor do novih dejavnosti, do prevzemanja novih projektnih nalog, začasnih del (nadomeščanja) ali drugačne organizacije dela, npr. nadzora, nasvetov, supervizije, poročanja (raportiranja).
- g) Značajska zaprtost vase (shizoidnost) je že sama po sebi vzrok za nekomunikativnost, čudaštvo, nanašalnost, sumničavost in nesporazume s sodelavci, ki se kažejo kot prepirljivost in izmikanje stikom, še zlasti ko je namen stikov vezan na timsko delo, razumevanje, sodelovanje in tovarišstvo.
- h) Telesno slabše opremljeni, zlasti kronično bolni, gibalno nespretni, slabovidni ali naglušni imajo običajno več težav pri sporazumevanju z drugimi, včasih pa tudi neupravičen občutek, da se jih drugi izogibajo zaradi njihove telesne hibe. Morda je pravi vzrok drugačen.

Ščuka (2007) opredeljuje rizičnost delovnega okolja po naslednjih sklopih, kot so pomanjkanje kadra, preobremenjenost že obstoječega kadra, preobremenjenost z delom, delo preko delovnega časa ali v več izmenah, monotonost dela, feminizacija delovnih

mest, izrazita uradniška hierarhija, nenehno delo s strankami, neustrezni delovni pogoji itd.

Fengler (2007) denimo razlaga, da obremenitve, ki pestijo današnjega zaposlenega niso nič nenavadnega, vendar pa se za nakatere zaposlene dolgoročno utegne iz njih razviti ogroženost, če jih le ti ne prepoznajo. Trdi, da so pri izgorelosti v ospredju zelo individualna in nadvse subjektivna doživetja. Izpostavlja tudi, da se izgorevanje na delovnem mestu lahko pojavi prav v vseh poklicih.

Maslach (2005) trdi, da obstaja močna povezanost med delovno obremenitvijo in izčrpanostjo. Organizacijske strategije so tisto, kar razvija skladnost med zaposlenimi in njihovim delovnim okoljem.

Na podlagi mnenj navedenih avtorjev je mogoče skleniti, da je v veliki meri za izgorevanje na delovnem mestu odgovoren delodajalec, ki se ne zanima za svojega zaposlenega in ga ne neguje v smislu spodbujanja, nadgrajevanja, spremljanja, prilagajanja in spodbujanja za čimboljše rezultate in zadovoljstvo obeh.

2.2 Znaki izgorelosti

Ščuka (2007) ugotavlja, da se izgorelost ne pojavi nenadoma. Do skrajne, hude oblike izgorelosti pride zaradi procesa, ki se razvija dalj časa. Ker se simptomi izgorelosti razvijajo počasi, moramo biti pozorni na začetne spremembe, ki se pojavljajo v nas. Pomoč v začetni fazi je uspešnejša kot takrat, ko je posameznik že popolnoma izčrpan.

Znaki se kažejo na najrazličnejših področjih vsakdanjega življenja in so zato na začetku težko prepoznavni. Pojavljajo se namreč na področju telesnega delovanja, čustvenega doživljanja, vedenja ali na področju mišljenja. Od osebnostnih, duševnih in telesnih značilnosti posameznika pa bo odvisno, na katerem odnaštetih področjih se bodo kazali v izrazitejši obliki.

Pseničny (2008) in Perat (2009) sta mnenja, da se izgorelost najprej pojavi na delovnem mestu. Doleti lahko vsakogar med nami, vendar je ni potrebno nikomur doživeti, saj že poznamo njene vzroke in vemo, kako jo preprečiti. Njuno osnovno sporočilo pri tem je, da je izgorelost resnična in ne namišljena bolezen ter da ima težke in dolgotrajne posledice. Menita, da je sindrom izgorelosti zelo razširjen in da se lahko pojavi v vseh starostnih obdobjih, pri obeh spolih in predstavnikih vseh poklicev, čeprav se zdijo nekateri poklici bolj ogrožajoči od drugih. Po njunem mnenju pride do izgorelosti zaradi psiholoških okoliščin in sicer zaradi neustreznih, izčrpavajočih in nevzajemnih odnosov tako v zasebnem, kakor tudi delovnem življenju. V takih odnosih so naše prave potrebe nezadovoljene.

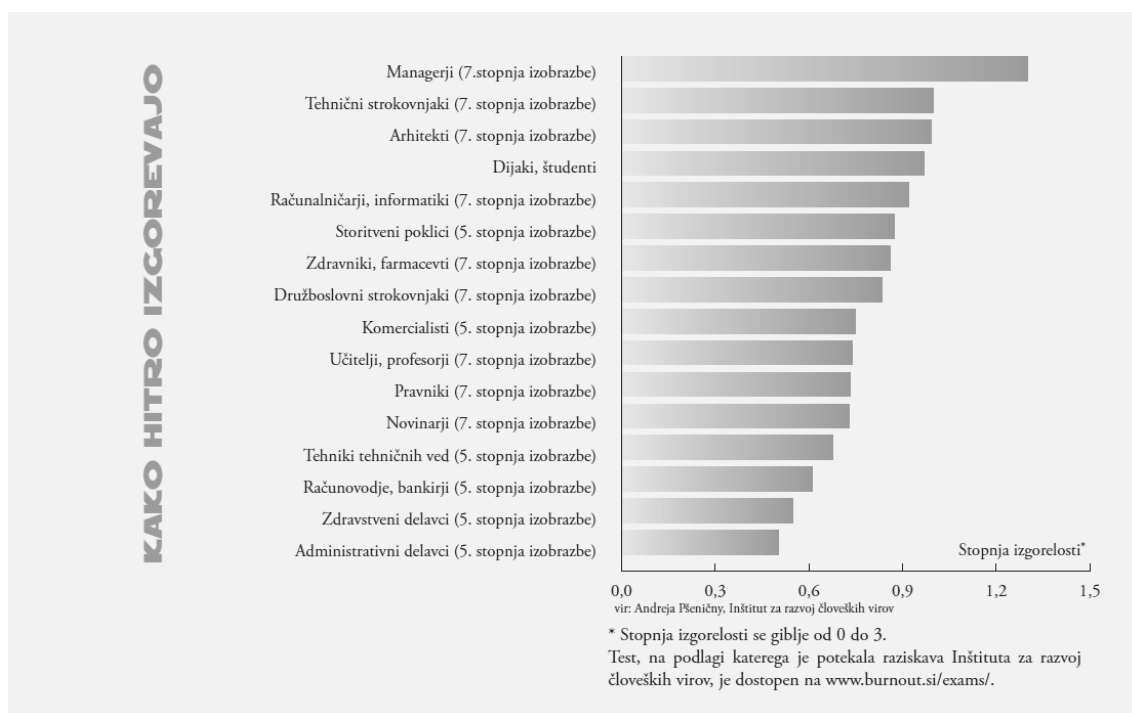
Avtorja nadaljujeta, da bi bilo dobro, če bi vodilni delavci prepoznali in poznali znake izgorevanja. Saj bi tako vedeli kdaj koga razbremeniti. Pri tem pa ne smejo pozabiti nase. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da bi se izgorelost razširila tudi na

druge delavce, saj zanjo velja, da je »nalezljiva«. S tem bi nastala velika škoda, saj zaposleni v družbi znanja predstavljajo edino, s čimer si podjetja zagotovijo prednost na trgu. Pri zaposlenih, ki se jih loteva izgorelost, se pojavi vse več telesnih in psihičnih težav, na katere moramo biti še posebej pozorni. Preutrujenost, zmanjšana zbranost, motnje spanja, depresivni občutki ipd. Vendar zdravila niso dovolj. Potrebno jim je nuditi tudi strokovno svetovanje in terapevtsko pomoč.

Iz podanih mnenj različnih strokovnjakov je razvidno, da so si mnenja o prepoznavanju znakov izgorelosti zelo podobna, če ne celo enaka. To pomeni, da pojav ni novodoben. Njegove korenine segajo daleč nazaj, vendar jih takrat še ni bilo mogoče tako opredeliti ali označiti.

Kot je razvidno iz slike 2.1, so najbolj ogrožene poklicne skupine menedžerji, strokovnjaki tehničnih in naravoslovnih poklicev, dijaki, študentje, zdravniki ter visoke medicinske sestre, poklici v storitvenih dejavnostih (trgovci, gostinci). Povprečno ogroženi poklici pa so družboslovni strokovnjaki in strokovnjaki v javni upravi, komercialisti in srednje tehnični poklici, učitelji ter novinarji. Manj ogroženi so finančniki in pravniki, medicinski tehniki in srednje medicinske sestre ter administrativni poklici. Tudi nezaposlenost predstavlja močno obremenitev.

Slika 2.1 Izgorevanje po posameznih poklicih



Vir: Pšeničny 2005.

Izgorelost na delovnem mestu

Iz navedenih podatkov izhaja, da sta stres in nezaposlenost največja problema za nezadovoljstvo. Kljub temu, da so nekateri na svojih delovnih mestih preobremenjeni, so v večini mnenja, da je še zmeraj bolje biti bolj obremenjen kot brez zaposlitve.

3 UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGOREVANJA

Dandanes je izgorevanje na delovnem mestu zelo velik problem. Čeprav mnogo ljudi prizna, da problem obstaja, se tej temi še vedno izmikajo v prepričanju, da je obvladljiva. Vendar se zaposleni, ki se znajdejo v tem položaju, vrtijo v krogu. Dan začnejo s kavo in cigareto, med malico na delovnem mestu na hitro pojejo sendvič, zraven pa vzamejo kakšno poživilno energijsko pijačo, da lažje zdržijo do konca delovnika. Po odhodu z delovnega mesta so utrujeni in brez volje. Ob prihodu domov pojedjo že vnaprej pripravljeno kosilo ali večerjo. Večere pa preživljajo pred televizorjem. V primeru, da se odpravijo v družbo, prej vzamejo še kakšno poživilo, da med druženjem s prijatelji ne zaspijo. Ko se njihov dan vendarle zaključi, posežejo po uspavalnih tabletah, saj so tako utrujeni, da tudi zapsati več ne morejo brez tablet.

Danes velja mišljenje, da zaposleni, ki je obremenjen, enostavno mora sprejemati nove naloge in zadolžitve, tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. Nihče pa nikoli ne pomisli, da bi bilo mogoče bolje, če bi odstranili dejavnike, ki nas obremenjujejo, in spremenili svoj življenjski slog.

Kot pravi Maslach (2002), je izgorevanje problem posameznika, potem že po definiciji ni problem organizacije. Dolžnost posameznika je, da ugotovi, kako se bo uspešno prilagodil delovnim razmeram. Torej ni dolžnost delodajalca, da ugotovi, kako bo delo prilagodil posamezniku.

Stevens (1995) pa meni, da se kot najhujša oblika izpostavljenosti strestu pojavlja izgorelost. Zanj predstavlja izgorelost veliko preobremenjenost z delom. Kot navaja, ima izgorelost na delovnem mestu tri poglavitne razsežnosti, to so: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost, čemur se pridružuje tudi Maslachova. Fengler (2007) proti izgorelosti na delovnem mestu priporoča vaje za samozaznavanje in sproščanje mišic, spreminjanje vsakdanjega poteka dela, oddaljitev od težav in ohranjanje jasnih oblik sporazumevanja.

Menim, da nam izredno hiter življenjski ritem in pomanjkanje časa preprečujeta poglobljanje in razmišljanje o samem sebi. Če bi se zaposleni lahko za trenutek ustavili in razmislili, kaj je zanje dobro, bi upočasnili ritem delovanja in s tem poskušali pomagati ali najti pot do rešitve ali preobremenitve, ali vsaj poskušali najti neko ravnovesje na delovnem mestu, da do izgorelosti sploh ne bi prišlo. Za kar so veliko zaslužni naši nadrejeni, imajo velik vpliv na naše počutje na delovnem mestu.

3.1 Povzročitelji izgorelosti

Maslach (2002) pravi, da zaradi stresorjev, ki so na delovnem mestu prisotni ves čas, pride do postopnega krhanja posameznikove odpornosti, kar vodi v izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. Model predpostavlja, da pojav ene razsežnosti izgorelosti izzove razvoj druge. Avtorica nadaljuje, da se najprej pojavi emocionalna izčrpanost kot odgovor na pretirane, kronične zahteve, ki izčrpajo posameznikove čustvene zaloge.

Čustvena znamenja izgorelosti so občutja frustriranosti, jeza, sovražnost, strah in tesnoba. Izgorelost na delovnem mestu se tako kot v negativnih čustvih kaže tudi vpomanjkanju pozitivnih čustev. Navdušenost, veselje, zadovoljstvo, ponos in druga pozitivna čustva, ki so se včasih pojavljala pri delu, se razkrojijo do te mere, da nimajo več moči za izravnanje negativnih. Oblikuje se obrambna strategija, ki posameznika ovira v stikih z drugimi. Avtorica ugotavlja, da človek postane ciničen, kar vzpodbudi negativne odzive s strani drugih. Zaradi razhajanj med prejšnjimi optimističnimi pričakovanji in sedanjimi stališči pogosto pride do občutkov lastne neustreznosti, nesposobnosti sodelovanja z drugimi ter neuspešnosti pri opravljanju dela.

Leiter (2002) je prilagodil model Christine Maslach in ga tudi empirično potrdil. Model zavrača upoštevanje števila in intenzivnosti stresorjev na delovnem mestu ter se usmerja na posameznikovo doživljanje delovnega stresa glede na njegove zmožnosti spoprijemanja z njim. Avtorja predpostavljata, da visoka čustvena izčrpanost prispeva več k izgorelosti kot nizka osebna izpolnitev, obe pa sta izrazitejši kot depersonalizacija.

Maslach in Leiter (2001) ugotavljata, da se razvoj izgorelosti v organizacijah kaže skozi niz sprememb v značilnostih in kvaliteti življenja. Rezultati njihove raziskave so pokazali, da se zniža delovna zavzetost, delovno zadovoljstvo upade, zvišajo se željeni in dejanski predčasni odhodi z dela, pogostejši so fizični in emocionalni simptomi, zmanjša se skupinska povezanost, znižajo pa se tudi kazalci delovne učinkovitosti. Stroški zdravstvenega zavarovanja se pomembno zvišajo. Negativne posledice se kažejo tudi na različnih vidikih družinskega življenja.

Ločiti je treba izgorelost (burnout) in delovno izčrpanost (wornout) (Perat 2009). V izgorelost človeka poženejo notranje prisile, ki so vgrajene v storilnostno pogojeno samopodobo in ki jih sprožijo ter podpirajo zunanje obremenitve (psihološke okoliščine življenja in dela), medtem ko do delovne izčrpanosti pripeljejo pretirane zunanje obremenitve. Prvo je motnja, bolezensko stanje, ki se lahko konča z adrenalnim zlomom, drugo pa je stanje preutrujenosti, ki se po krajšem ali daljšem počitku in razbremenitvi umiri. Kandidati za izgorelost bodo ob pretiranih ali nejasnih zahtevah začeli delati še več, saj jih bo strah, da ne bodo dovolj dobri, in da jih bodo odpustili, če bodo povedali, da so preobremenjeni. Drug razlog pa je lahko, da so prepričani, da bodo zmogli več kot drugi, saj se v nasprotnem primeru počutijo premalo dobri. Izgorelost najpogosteje sprožijo dolgotrajne psihološke okoliščine dela ali življenja, ki so za posameznika čustveno podobne okoliščinam iz otroštva, ko so se (neuspešno) trudili bodisi pridobiti brezpogojno ljubezen staršev, bodisi so se (večinoma neuspešno) trudili, da bi se zaščitili pred njihovimi pretiranimi in vdirajočimi zahtevami. Človek se na te zahteve odzove z občutki tesnobe ali krivde, kar sproži notranje prisile. Posameznik se tako začne pretirano udejstvovati in se vesti deloholično, da bi te neprijetne občutke zmanjšal.

Tudi tukaj lahko strnemo mnenja različnih strokovnjakov, da je izgorelost še vedno v največji meri fizičnega in emocionalnega izvora, kar pomeni, da moramo tudi vzrok za nastanek iskati na teh dveh področjih, če želimo v bodoče odpravljati posledice izgorelosti ali še bolje jo poskušat preprečiti še pred njenim dokončnim nastankom.

3.2 Ukrepi posameznika glede na način vodenja v podjetju

Kot pravi Ščuka (2007), mora biti načrtovanje preventivnih dejavnosti za preprečevanje izgorelosti dovolj široko zastavljeno. Te dejavnosti naj zajamejo čimveč dejavnikov tveganja, ki jih avtor deli na tri področja:

- značilnosti delovnega mesta,
- osebne značilnosti posameznika in
- značilnosti okolja, v katerem posameznik živi.

Ščuka (2007) trdi, da so vsa tri področja za raziskavo izgorelosti enako pomembna, vendar je žarišče teh motenj običajno delovna sredina. Žarišče torej in ne nujno tudi poglavitni vzrok. Med sicer zdravimi člani kolektiva postanejo namreč kmalu opazni tisti posamezniki, ki že kažejo znake izgorelosti. To mora biti za vodstvo dovolj jasen alarm za ukrepanje, če je pri svojih delavcih pozorno na možnost izgorelosti. Da bi prepoznali znake izgorelosti, morajo biti delavci z njimi seznanjeni. Avtor nadalje navaja, da obstajajo zelo različne oblike vodenja oziroma načini ravnanja z ljudmi pri delu. Pomembno je, da jih poznajo vodilni delavci in njihovi neposredni sodelavci. Z njimi naj se vodilni pogovorijo in jih prosijo za povratno informacijo ali za posredovanje njihovih doživljanj o načinu vodenja, saj je stopnja izgorelosti delavcev in njihovih vodij odvisna tudi od načina vodenja. Za lažji vpogled v način vodenja Ščuka predstavlja šest možnih modelov vodenja po vrstnem redu od za izgorelost najbolj rizičnega do najmanj rizičnega. Ti pa so od vrha navzdol administrativni pristop, pravniški pristop, ekonomski, vodstveni, humanistični in osebni pristop.

Po mnenju Kavčiča (1991) je veliko odvisno od samega vodenja oziroma vodij določene organizacije oziroma podjetja. Dobrega vodjo opredelimo po naslednjih uspešnostih:

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji,
- uspešni vodja privlači tiste, ki mu sledijo, spoštuje njihove želje in jih ne izziva namerno,
- vodje imajo dolgoročno vizijo,
- vodje imajo čustva, so navdih, si goreče prizadevajo, da so vzneseni, energični, izzivalni in skrbni,
- vodja mora biti energičen in trdno prepričan v svoje delo; tako ga morajo videti tudi zaposleni,
- sposoben mora biti, da druge usposablja za delo in akcijo,

- vodenje ni položaj ampak proces, kateremu sledijo vsi zaposleni,
- boljši je vodja, bolj mu zaposleni sledijo.

Raziskave so pokazale (Kavčič 1991), da je karizma odločilen dejavnik dobrega vodje. Kajti karizmatičen vodja je tisti, ki označuje vizijo, da je pripravljen tvegati, prisluhniti, pomagati in se prilagajati in takim vodjem ljudje, delavci radi sledijo in jih spoštujejo. Ljudje, ki delajo s karizmatičnim vodjem, imajo spodbudo in ga dodatno spoštujejo ter mu sledijo kljub napornem delu, ki ga opravljajo. Potreba po dobrih vodjih se iz leta v leto večja, zato sta se razvili dve obliki vodenja.

Možina (1992) navaja, da se je razvila transakcijska in transformacijska oblika vodenja. Transakcijsko vodenje pomeni dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki pripadajo zaposlenim, če delajo dobro. O drugi transformacijski obliki pa govorimo, ko gre za spodbujanje zaposlenih k idealnim in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za premagovanje težav pri delu, v katero sodi tudi stres in nenazadnje izgorevanje.

Izgorevanje na delovnem mestu ima po Maslachu in Leiteru (2002) visoko ceno. Lahko povzroči resne motnje v opravljanju dela. V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči telesne težave, ki so predvsem zdravstvene. Zaposleni, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto umaknejo od dela, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, delu se vedno manj posvečajo, temu primerno vlagajo vedno manj energije, kar vodi v pogosto odsotnost z dela. Izgorelost izčrpa ustvarjalnost in načne sposobnosti učinkovitega dela s strankami in sodelavci. Podjetja se soočajo s problemom delovne sile, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in tudi ne produktivna, kakor je bila nekoč. Izgorevanje ni samo osebni problem, ampak tudi poklicni, kar potrjujejo tudi vsi strokovnjaki s tega področja. Izgorevanje na delovnem mestu pa ne vpliva samo na zaposlenega, temveč tudi na uspešnost podjetja. Izgorevanje na delovnem mestu od zaposlenega terja čustveni, od delovnega mesta pa ekonomski davek, zato jo je potrebno dovolj hitro opaziti in odpraviti, da ne pride do hujših posledic.

Kar pomeni, da so si avtorji kar precej enotnega mnenja, nenazadnje za dobrim vodjem stojijo dobri delavci, smoter vsega pa je v celovitem procesu reševanja težav, ki so v bistvu enake. Težava je neko neskladje, rešitev zanjo je v prilagoditvi delovnih mest posameznih zaposlenih in ustreznih vodjih, ki za to poskrbijo, še preden do pereče situacije pride.

3.3 Pogoji za preprečevanje izgorelosti

Po Stevensu (1991) se v zavest ljudi utira spoznanje, da zdravje ni odvisno le od zdrave prehrane, gibanja, trdnega spanja, abstinence od tobaka in drog, zmernosti pri alkoholu in drugih razvadah. Pomembnejši so življenjski slog, osebne značilnosti

(temperament, značaj), izbor vedenjskih vzorcev, urjenje temeljnih zmožnosti, delovna učinkovitost, vključevanje v okolje, druženje in predvsem zavest o sebi ter razvijanje občutka lastne vrednosti (samopodobe, samozaupanja in samozavesti). Zahteven in prehitro življenjski slog sili zaposlene v reševanje sprotnih bivanjskih težav, ki so sestavni del prvih dveh razsežnosti: telesne in duševne. Pomenijo torej preživetje in delo. Za utrjevanje tretje razsežnosti, to je zavesti o sebi, pa zaposlenemu zmanjka časa, volje in moči. Samemu sebi se odtuja in se rešuje s še večjim zaganjanjem v delo, kjer se želi uveljaviti, dokazati, si pridobiti ugled, družbeni položaj in večji zaslužek. Avtor nadaljuje, da se zahodnjak običajno dokazuje z dejavnostmi zunaj doma, zlasti z marljivostjo, strokovnostjo, iznajdljivostjo in ustvarjalnostjo. Manj se obremenjuje zaradi osebnih težav ali težav znotraj lastne družine in zaradi njih običajno manj izgoreva.

Ščuka (2007) opredeljuje dejavnike za dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu in navaja naslednje pogoje le-tega:

- varnost na delu,
- odnos do sebe,
- pripadnost skupini,
- delovne navade,
- delovna učinkovitost.

Mnogo raziskav (Moje delo 2008) je potrdilo, da ljudem najpomembnejšega dejavnika za dobro počutje na delovnem mestu ne predstavlja plačilo, temveč dobro počutje, možnost napredovanja, razumevanje s sodelavci itn. Na prvo mesto zaposleni postavljajo prav odnose, ki naj bi največ prispevali k osebni sreči in možnosti samouresnitve. Dobro počutje, ki so posledica pristnih odnosov na delovnem mestu, je temelj, na katerem lahko začnemo graditi svojo karierno pot ter dosegati zastavljene cilje – zase in za podjetje.

Če so odnosi res tako pomembni, je naslednje pomembno vprašanje, kaj je temelj za dobre odnose in od kod izvira tisto dobro pristno razumevanje med ljudmi. Poenostavljeno različico razumevanja med ljudmi bi lahko našli v slovenskem pregovoru, ki skriva to modrost in pravi, da »iste ptice letajo skupaj«. Torej da se ljudje z enakim razmišljanjem, s podobnimi cilji, predvsem pa s podobnimi vrednotami družijo. In ko je vse to do neke mere usklajeno, je tudi naše počutje odlično in razlog več, da ne prihaja do trenj ali nezadovoljstva na delovnem mestu, še huje do iztrošenosti.

Najpomembnejša lastnost dobrega počutja posameznika v nekem socialnem krogu med vsemi zgoraj naštetimi so ravno vrednote. Le-te namreč vežejo ljudi. Člani neke socialne skupine z usklajenimi vrednotami se počutijo odlično, saj so jim pomembne enake oziroma podobne stvari. Nekdo daje prednost zabavi, drugi družini, tretji zdravju

Ukrepi za preprečevanje izgorevanja

ali kariernemu uspehu. Naš sistem vrednot oziroma prioritete postanejo tako pomembni sestavni del sporazumevanja, razvoja in alokacije časa. Zato ob sebi potrebujemo tudi ljudi, s katerimi te svoje prioritete delimo. Na to je treba biti pozoren na delovnem mestu in si skladno s tem oblikovati neki prednostni cilj zadovoljstva na delovnem mestu.

4 POMEN SPORAZUMEVANJA

Če je pot sporazumevanja jasno opredeljena se izognemo izgubi in izkrivljanju informacij. Le tak način pretoka informacij je učinkovit ter predvsem predpogoj, da do izgorelosti ne pride, ker jo reši sporazumevanje in dobri medsebojni delovni odnosi. Vendar se moramo zavedati, da ne izgorevajo samo delavci in podrejeni, ampak tudi vodilni delavci, saj si le-ti postavljajo previsoke in prezahtevne cilje, ki zahtevajo prevelike obremenitve, s tem pa so tudi prezahtevni in prestrogi do sebe, izčrpani, iztrošeni in pod stresom in kot taki se potem tudi znašajo nad delavci, kar nanje seveda negativno vpliva.

4.1 Oblike preventivnih pristopov in zdravljenja izgorelosti pri posamezniku

Ščuka (2007) trdi, da je v delovnih okoljih, še zlasti v rizičnih delovnih organizacijah, pametno organizirati *raportne skupine*, kar običajno predstavlja najtežji del preventivnega projekta, saj se komunikacijsko odtujeni delavci niso vajeni družiti na kakovostno višji ravni in ustvarjalneje sodelovati pri organiziranju delovnega procesa. Na začetku je zato veliko odpora in bo verjetno potrebna spodbuda s strani nadrejenih ali celo pomoč zunanjega svetovalca (supervizorja). Enkrat mesečna *strokovna supervizija*, na kateri semnaučijo prepoznati dinamiko medsebojnih odnosov med delavci na osnovnem nivoju in se dogovarjati o predlogih raportnih skupin.

Brezs odelovanja vodilnih delavcev se razvodenijo še tako dobri preventivni projekti (Šadl 2006). Žarišče in izvor ustvarjalnega sporazumevanja naj bi namreč bil kolegij vodilnih delavcev, ki ga vodi direktor ustanove po načelih ustvarjalnega sporazumevanja. Na tako oblikovanih sestankih delujejo sodelujoči kot osebnosti in ne le kot strokovnjaki. Takrat je manj možnosti za odpor, izmikanja in dolgovezna govoričenja, ki napravljajo seje težke in naporne. Člani kolegija naj bi bili še zlasti pozorni na poročila operativnih vodij o delu raportnih skupin in se občasno tudi sami udeleževali pomembnejših poročanj na osnovni ravni, kar občutno izboljša sporazumevalni sistem podjetja (ustanove). Le izjemoma naj bi se udeleževali supervizij. Za ožje vodstvo je ustrežnejša oblika preventive pred izgorelostjo trajna vključitev v t. i. terapevtski klub, ki pomeni dobro organizirana in premišljena vodena ter vnaprej dogovorjena eno- do dvo-dnevna srečanja managerjev iz različnih delovnih sredin s strokovnjakom, ki obvlada klinično simptomatiko in vzroke izgorelosti ter zna udeležencem svetovati pristop k reševanju težav na delovnem mestu in v osebem življenju.

Tako navaja Ščuka, vendar je mnenje Maslach in Leiter (2002) malce drugačno, a vendar podobno. Menita, da se učinkovita organizacijska strategija za preprečevanje izgorevanja in ustvarjanja predanosti delu začne najprej z analizo zaposlenega. Druga stopnja analize pa se ukvarja s tem, kako bo analiza vplivala na organizacijo. Skupno

učinkovito vodenje celotne strategije je odločilno za uspeh katerekoli poznejše spremembe, kakor tudi medsebojnega sporazumevanja.

4.2 Delovna mesta in zagotovitev zdravja

Pšeničny (2005) meni, da naj bo načrtovanje preventivnih dejavnosti za preprečevanje izgorelosti dovolj široko zastavljeno. Te dejavnosti naj zajamejo čimveč dejavnikov tveganja, ki jih običajno delimo na tri področja: značilnosti delovnega mesta, osebnostne značilnosti zaposlenega in značilnosti okolja, v katerem zaposleni živi. Avtor tudi poudarja, da so za raziskavo izgorelosti vsa tri področja enako pomembna, vendar je žarišče teh motenj običajno delovna sredina. Med sicer zdravimi člani kolektiva postanejo namreč kmalu opazni tisti zaposleni, ki že kažejo znake izgorelosti. To mora biti za vodstvo dovolj jasen alarm za ukrepanje, če je pri svojih zaposlenih dovolj pozorno na možnost izgorevanja na delovnem mestu. Da bi prepoznali znake izgorelosti, pa morajo biti zaposleni z njimi tudi seznanjeni.

Pavliha (2006) navaja, da se je potrebno prepričati, ali so zaposleni na delovnem mestu res izpostavljeni stresu in izgorelosti. Predlaga, da se tudi na delovnem mestu v vsakdanje dejavnosti vnese več dinamike in gibanja. Prav tako na delovnem mestu naj bi se poiskal način sprostitve in razbremenitve.

Menim, da vsak zaposleni prepozna trenutek preobremenjenosti pri samemu sebi in je sposoben delo za kratek čas prekiniti brez večjih zaostankov pri delu ali škode. Če bi se zaposleni večkrat ozirali na svoje počutje na delovnem mestu, bi se marsikateri spor lažje in hitreje rešil.

4.3 Vsi posamezniki ne izgorevajo enako

Blatnik (2008) pravi, da bistvo izgorelosti ni v izčrpanosti, ampak v izgubi duhovne moči, ki je vir delovnega zagona.

Pšeničny (2006a) meni, da vsako družbeno obdobje proizvaja določena psihosomatska obolenja, ki so posledica neprimernih družbenih razmer in posameznikovih osebnostnih lastnosti. Psihologinja nadaljuje, da je po raziskavi v okviru Inštituta za razvoj človeških virov najmočnejša negativna povezava med izgorelostjo in telesnimi, čustvenimi, socialnimi potrebami ter potrebo po varnosti. V današnjem obdobju pa institucije, ki so nekdanj človeku nudile varnost, postajajo vse bolj negotove. Delo je dolga leta nudilo občutek varnosti in možnost poistovetenja, sedaj delovno življenje prežema negotovost. Sistem zaposlovanja, ki smo ga poznali do sedaj in je nastal iz velikih družbenih in političnih pritiskov, temelji na standardizacijah v vseh svojih glavnih dimenzijah: glede delovne pogodbe, delovnega kraja, delovnega časa. Samoumevno je postalo, da se delo opravlja na določenem kraju, v organizacijah, podjetjih. Standardizirani sistem polne zaposlenosti se sedaj že počasi razkrajaja sprožnost treh prej omenjenih glavnih razsežnosti. Meje med delom in nedelom se

bršejo, razširijo se prilagodljive oblike »podzaposlenosti«. Poleg tega je tehnologija omogočila, da je delo mogoče nadzorovati in upravljati posredno. Notranje podjetniške povezave je na večini področij mogoče vzpostaviti elektronsko in jih organizirati decentralizirano.

Avtorica ugotavlja, da se prostorska razpršitev kaže v različnih oblikah: od rahljanja pravil prisotnosti, novih mrežnih povezav oddelkov in timov, do občasnega ali stalnega dela na domu. Posledice pa so povsod enake. Povezanost med družbenimi delovnimi in proizvodnimi procesi se vse bolj rahlja. Prilagajanje delovnega časa, prestop iz polnega delovnega časa v različna delovna mesta s skrajšanim delovnim časom pa se ne more izvršiti dohodkovno nespremenjeno in nevtrarno. Z delitvijo delovnega časa, katerega cilj je vesplošnost podzaposlenosti, hodi z roko v roki tudi s prerazporeditvijo dohodka, socialne varnosti, priložnosti za kariero, položaja v podjetju v smeri navzdol, v smislu kolektivnega padca. Politika delovnega časa je tako tudi politika ustvarjanja nove družbene negotovosti in neenakosti.

Perat (2008) navaja, da je najbolj tipičen simptom izgorevanja kronična preotrujenost zaradi preobremenjenosti, ki vodi v preotrujenost. Če človek z izčrpanjem nadaljuje, sledi občutek, da je ujet v način dela in življenja, ki ga spremljajo močni občutki tesnobe in depresivni občutki, saj učinkovitost z izčrpanostjo pada, zato je manj potrditev za delovne rezultate. Vse to spremljajo čedalje močnejši telesni znaki. Proces izgorevanja lahko na koncu pripelje do adrenalnega zloma, dolgotrajne močne izgube energije, hudih depresivnih ali anksioznih znakov, pa tudi vrste telesnih posledic, na primer infarkta, možganske kapi.

Velja pa tudi poudariti, da je izgorevanje na delovnem mestu razkroj človeške duše in da nekateri, ki se zavedajo, kaj to pomeni za zaposlenega in organizacijo, vedo, kako to preprečiti (Maslach in Leiter 2001). Dejstvo je tudi, da nekateri nikoli ne izgorijo. To pa žal ni namenjeno vsem, krivda je tu obojestranska: tako od zaposlenega, kakor od delodajalcev, ki se premalo posvečajo omenjeni težavi današnjega časa.

Menim, da tisti zaposleni, ki v svojem delovnem okolju uspejo povezovati poštenost, pripadnost, delovno obremenitev, nadzor in nagrajevanje, lažje nadzorujejo sindrome izgorelosti. Nekateri zaposleni se zavedajo, da obstoječa služba ni za vedno, zato se verjetno tudi ne obremenjujejo toliko z vsakdanjimi težavami, povezanimi z delom.

4.4 Usklajevanje kariere z vsakodnevnimi obveznostmi

Pšeničny (2006b) trdi, da raziskave kažejo, da »skoraj praviloma« pregorijo najsposobnejši, najodgovornejši, najzavzetejši in najučinkovitejši ljudje, tisti, ki so bili do zloma uspešnejši od povprečja. Gre za posameznike, ki imajo privzgojeno storilnostno naravnano samopodobo. Se pravi, da imajo občutek zadovoljenosti le, če veliko in dobro delajo in jih ob tem drugi pohvalijo. Sami sebi se zdijo vredni le toliko,

kolikor naredijo, toda tudi ob največjih dosežkih ne čutijo zadovoljstva, dokler ne dobijo zunanje pohvale. Človek v času socializacije po notranji zapovedi in prepovedi neposrednega okolja ter cilje in vrednote širšega socialnega okolja. Iz tega gradimo lastni vrednostni sistem, ki je sam po sebi močan vir motivacije. Navaja tudi, da je v današnjem obdobju postalo zelo pomembno to, koliko posameznik proizvede, naredi, ustvari, pravzaprav koliko zasluži. Vrednost ali ceno tistega, kar posameznik ustvari, postavlja okolje, trg. Z delom, ustvarjanjem posameznik povečuje kapital drugega, ki pa mu v zameno daje sredstva za preživetje in še najpomembnejše, priznanje skozi njegov socialni status in občutek socialne moči. Slednje je možno obdržati samo z novimi in novimi proizvodi. Posameznik, ki izgoreva, se na izčrpavanje svoje ustvarjalne energije logično odziva povečanim vlaganjem – povečano storilnostjo, deloholizmom. Občutek ujetosti, čeprav je na videz iracionalen, saj vendar živimo v družbi, ki nam daje možnost številnih možnosti, je povsem realen.

Ugotavlja, da se svet spreminja hitreje, kot ga večina od nas utegne dohajati, se miselno in fizično prilagajati novim vrednotam, življenjskemu slogu... Nekdanjim varnostim se ne moremo miselno odpovedati kar čez noč, zlasti ne brez vsaj megleno vidnih obrisov alternativ, ki nam bi povrnilo občutek nadzora nad lastnim življenjem.

Po mnenju Perata (2009) z Inštituta za razvoj človeških virov govorimo o deloholikih. Avtor navaja, da je deloholizem tipičen znak izgorevanja, vendar je treba deloholike razlikovati od ljudi, ki so zavzeti za delo, kajti le ti niso izčrpani, ampak nekaj opravljajo ali delajo iz veselja in ne tako, da bi s tem dosegli samopotrjevanje v družbi in delovni okolici, kar počnejo prav delholiki.

Maslach in Leiter (2002) opozarjata, da je vsekakor potrebno vzroke izgorevanja na delovnem mestu iskati na šestih področjih med zaposlenim in njegovim delovnim mestom. Ta področja so: preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora, nezadostno nagrajevanje, razpad skupnosti, odsotnost poštenosti in nasprotujoče si vrednote. Le tako se bomo lahko v prihodnosti lotili tega pojava.

5 RAZISKAVA O POČUTJU ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Namen raziskave je priobiti čimbolj relevantne podatke o počutju delavcev na delovnem mestu in s tem ugotoviti, ali je zaslediti znake izgorelosti na delovnem mestu. Izgorelost preučujemo kot relativno nov pojav oziroma kot nadgradnjo stresa, ki pa ga po večini že poznamo in preučujemo.

5.1 Metodologija

Za pridobivanje podatkov o počutju zaposleni na delovnem mestu sem uporabila anketo. Vprašalnik je prilagojen po vprašalniku Christine Maslach (1. priloga), profesorici psihologije in vodilni svetovni raziskovalki na področju izgorelosti. Vprašalnik vsebuje vprašanja zaprtega tipa. Sestavljen je iz vprašanj, ki se pretežno nanašajo na zadovoljstvo z obstoječim delovnim mestom. Vprašanja so naravnana predvsem na počutje zaposlenih na delovnem mestu, njihovo obremenjenost in spremembe, o katerih razmišljajo.

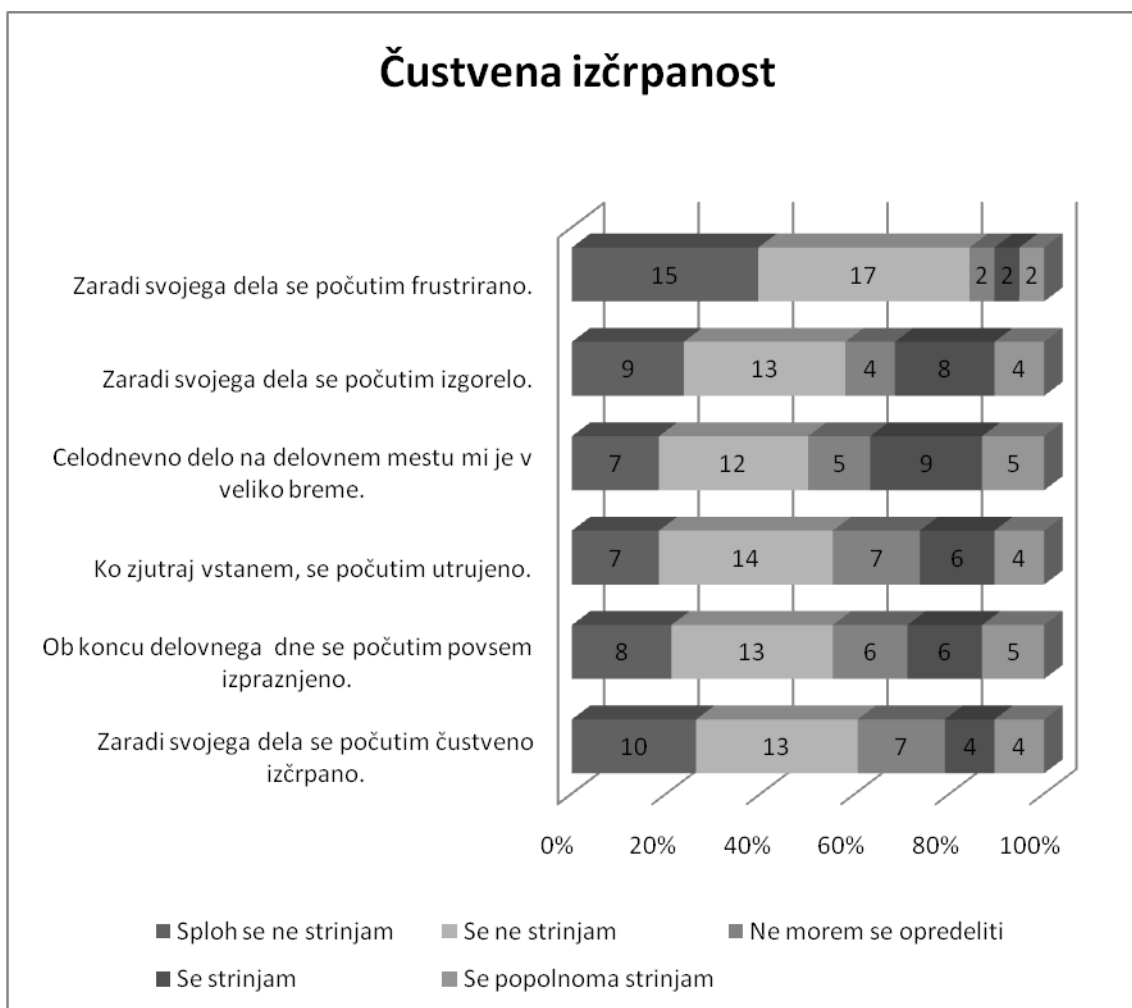
Vzorec je sestavljen iz ciljne populacije, to so vsaj srednješolsko izobraženi posamezniki, stari med 25 in 45 let, ki so zaposleni v organizacijah v Sloveniji. Anketa je bila poslana kot priponka neposredno na elektronske naslove naslovnikov, in sicer 50-tim naključno izbranim naslovnikom. Naslovnike oziroma naključne naslovnike sem izbrala kar po spletnem telefonskem imeniku. Podatke pa sem analizirala na podlagi metod opisne statistike.

5.2 Interpretacija rezultatov

Da bi lažje razumeli počutje anketiranih na delovnem mestu, sem odgovore razdelila v tri vsebinske sklope. Posamezen sklop odgovorov poda uvid v mnenja, ki jih lažje zaokrožimo v vsebinsko celoto in dobimo želene odgovore, ali so anketirani na delovnem mestu izgoreli oziroma kažejo znake izgorevanja na delovnem mestu.

Prvi sklop odgovorov iz vprašalnika v prilogi predstavljajo vprašanja, ki se vežejo na čustveno izčrpanost anketiranih na delovnem mestu. S spodnjimi vprašanji sem poskušala ugotoviti, ali so anketirani na delovnem mestu čustveno obremenjeni in zaradi tega izčrpani. Neprestana čustvena izčrpanost na delovnem mestu je prvi korak k izgorevanju na delovnem mestu (Slika 5.1).

Slika 5.1 Čustvena izčrpanost



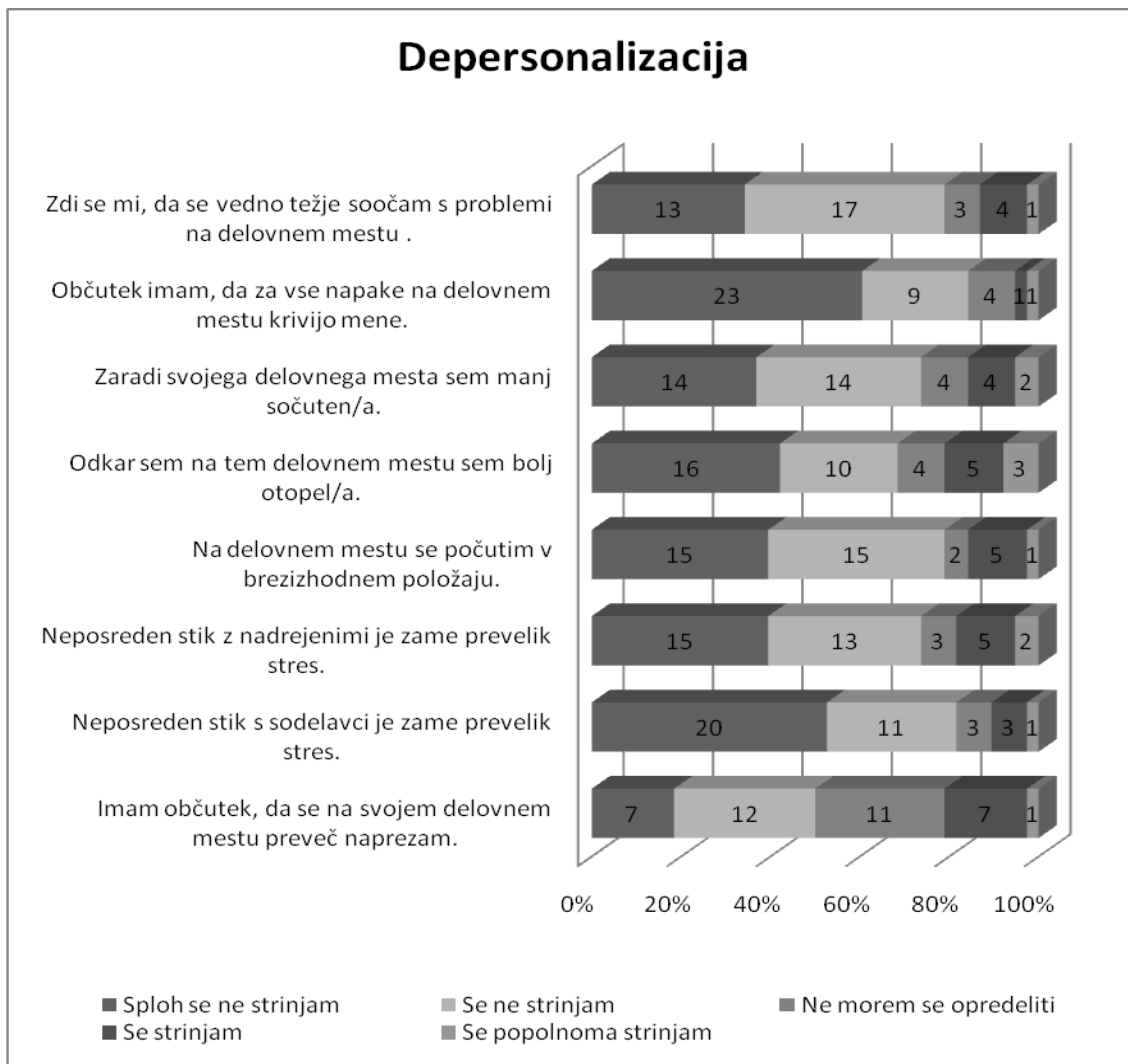
Iz danih odgovorov je razvidno, da se sodelujoči na svojih delovnih mestih ne počutijo frustrirane. Za odgovor »se sploh ne strinjam« se je odločilo skoraj 40 odstotkov sodelujočih. Zaradi svojega dela niso izgoreli. Iz odgovorov je mogoče razbrati tudi, da jim celodnevno delo ni v breme. Zjutraj se sodelujoči ne počutijo utrujene in ob koncu delovnega dne niso povsem izpraznjeni. Ena izmed glavnih trditev je tudi, da se sodelujoči zaradi svojega dela ne počutijo čustveno izčrpane, saj se je za odgovor »se ne strinjam« odločilo skoraj 35 odstotkov sodelujočih.

Drugi sklop odgovorov iz vprašalnika v prilogi predstavljajo vprašanja, ki se vežejo na osebno sodelujočih na delovnem mestu. S spodnjimi vprašanji sem poskušala ugotoviti, ali se sodelujoči na delovnem mestu počutijo depersonalizirane. To pomeni, da sodelujoči svojo lastno osebnost zaradi delovnega okolja dojemajo drugače, kot so jo, preden so prišli na to delovno mesto.

Na sliki 5.2 lahko razberemo, v kolikšni meri so se sodelujoči spremenili na svojem delovnem mestu zaradi sprememb, ki jih od njih zahteva delovno mesto oziroma delo.

Vprašanja so sestavljena tako, da je možno razbrati prve znake spremembe osebnosti zaradi delovnega mesta in dela, ki ga anketirani opravljajo.

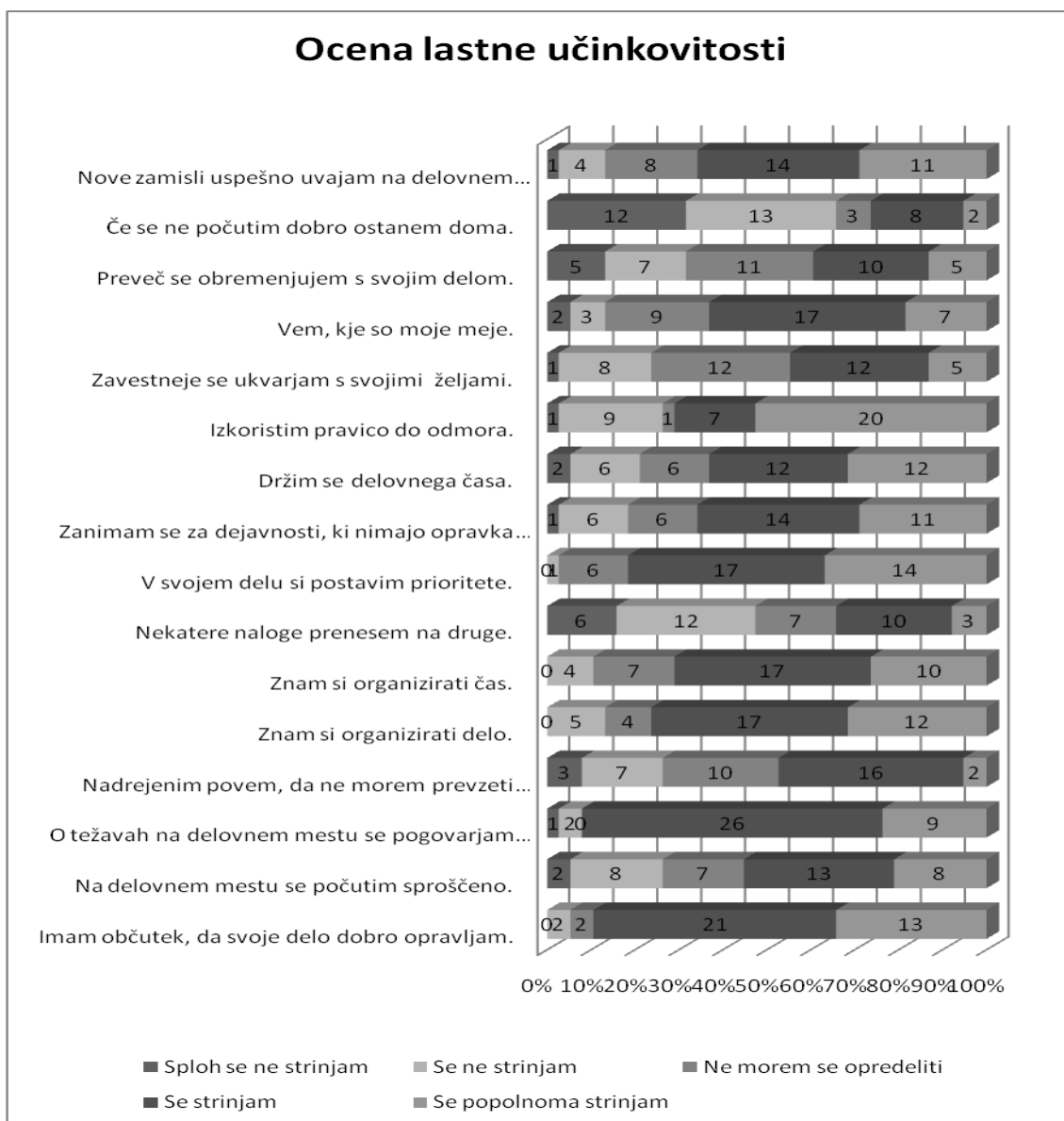
Slika 5.2 Depersonalizacija



Iz odgovorov je mogoče sklepati, da sodelujoči niso spremenili osebnosti zaradi dela, ki ga opravljajo na delovnem mestu. Težave na delovnem mestu jim ne predstavljajo večjega napora in jih tudi brez zapletov rešujejo. Sodelujoči se ne počutijo odgovorne za vse napake, ki jih storijo na delovnem mestu, tako jih vsaj meni dobrih 60 odstotkov. Menijo, da zaradi svojega dela niso manj sočutni in bolj otopeli, to je razvidno tudi iz slike 5.2, saj so se sodelujoči z več kot 35 odstotki opredelili, da niso manj sočutni zaradi svojega delovnega mesta. Z dobrimi 42 odstotki so se sodelujoči strinjali, da odkar so na tem delovnem mestu niso bolj otopeli. Ne počutijo se kot, da bi se znašli v brezizhodnem položaju. Neposreden stik z nadrejenimi jim ne predstavlja prevelikega stresa. S sodelavci se več kot polovica sodelujočih dobro razume. Sodelujoči nimajo občutka, da se na delovnem mestu preveč naprezajo.

Tretji sklop odgovorov predstavljajo vprašanja, ki se vežejo na oceno lastne učinkovitosti anketiranih na delovnem mestu. S spodnjimi vprašanji sem poskušala ugotoviti, ali so sodelujoči na delovnem mestu po lastni oceni učinkoviti, to je, da dobro opravljajo svoje delo (Slika 5.3). Najtežje je ocenjevati samega sebe oziroma delo, ki ga posameznik opravlja. Dobra samoučinkovitost je pomemben dejavnik delovanja anketiranih na delovnem mestu. S prikazom odgovorov na vprašanja o oceni lastne učinkovitosti dobimo vpogled v mnenje sodelujočih, ali delo dobro opravljajo in ali so z rezultati dela zadovoljni.

Slika 5.3 Ocena lastne učinkovitosti



Iz danih odgovorov sklepam, da sodelujoči menijo, da svoje nove zamisli na delovnem mestu uvajajo uspešno, saj se je za tak odgovor odločilo več kot 35 odstotkov

sodelujočih V primeru da se ne počutijo dobro, ostanjejo doma. Sodelujoči se sicer obremenjujejo s svojim delom, vendar trdijo, da vedo, kje so njihove meje. Na delovnem mestu bolj upoštevajo svoje želje in velika večina si vzame pripadajoč odmor ter se drži delovnega časa. Sodelujoči se poleg svojih delovnih obveznosti zanimajo za dejavnosti, ki niso vezane na delo. Dobro si postavljajo prednostne naloge in nekatere naloge pri delu prenesejo na svoje sodelavce. Sodelujoči v velikem številu enotno soglašajo, da si čas in delo dobro organizirajo, saj se jih je za tak odgovor odločilo skoraj 45 odstotkov. Svojim nadrejenim jasno povedo, da ne morejo prevzeti dodatnega dela, in se o težavah na delovnem mestu pogovarjajo s sodelavci in prijatelji ter družino. O težavah na delovnem mestu se pogovarja velika večina sodelujočih - skoraj 70 odstotkov. Načeloma se sodelujoči na delovnem mestu počutijo sproščene. Več kot polovica sodelujočih (55 odstotkov) zaključuje, da svoje delo dobro opravljajo.

Rezultati ankete kažejo, da se sodelujoči zaposleni kljub občasnim pritiskom na delovnem mestu zaenkrat še dobro počutijo. Delovni pritiski se čutijo predvsem pri zahtevnejših in bolj izpostavljenih poklicih. Pridobljeni rezultati nakazujejo, da si sodelujoči zaposleni na delovnem mestu znajo postaviti prednostne naloge, izkoristijo čas za odmor, spremlja jih občutek samozavesti, o težavah govorijo s prijatelji ali svojci, zato se ne počutijo čustveno izčrpane. Na podlagi raziskave je mogoče zaključiti, da sodelujoči na delovnem mestu niso izgoreli. Tisti posamezni sodelujoči, ki morda kažejo prve znake izgorevanja na delovnem mestu, jih uspešno prepoznavajo.

Rezultati ankete so me pozitivno presenetili. Pričakovala sem večje nezadovoljstvo in obremenjenost na delovnem mestu. Veseli me dejstvo, da so sodelujoči na delovnem mestu sposobni prepoznati znake izgorevanja in temu primerno tudi pravočasno ukrepati. Zaključim lahko, da so sodelujoči dokaj zadovoljni s količino dela in razmerami, v katerih delajo. Vendar bi bilo za splošne zaključke treba izvesti raziskavo na vzorčnem primeru.

5.3 Priporočila

Ponavadi se ljudje ob bolezenskih znakih odpravimo k zdravniku. Zdravnik nam predpiše najrazličnejša pomirjevala z izgovorom, da je to le stres. Tako se ne odkrije in odpravi vzroka bolezni, vendar se le prikrijejo njeni simptomi. Tako početje je zelo nevarno, saj obstaja velika verjetnost odvisnosti od pomirjeval, ki pa je ne prepoznamo sami.

Kezele (1995) trdi, da je njihova skupna točka ta, da se v stresnih razmerah ne prepustimo besu, jezi in negativnim čustvom. Naj se že vnaprej pripravimo in ne izgubljam energije za nekaj, česar ne moremo spremeniti. Nasveti vključujejo vse od telovadbe do posnemanja telesne vedrine, ko smo pod pritiskom.

Kure (2002) navaja, da moramo s pomočjo preprostih, a globokih vprašanj priti do ugotovitve, da trenutni položaj ali napaka ni tako moteča, da ne ogroža naših osnovnih

vrednot, stališč in načel. Spremeniti moramo pogled in razumevanje stvari. Tako se prilagodimo situaciji in ne dopustimo spora med dejansko situacijo in našim razumevanjem. Izgorelemu človeku moramo najprej omogočiti, da se odmakne od nastale situacije, ki ga je pripeljala do zloma, in ga zavarovati pred pritiski okolja. Neposredno po zlomu zaposleni potrebuje predvsem varnost, občutek sprejetosti in mir. Ta faza traja, dokler zaposleni ponovno ne začuti volje.

Ugotavljam, da bi bilo potrebno v podjetjih za zagotovitev prijaznejšega delovnega okolja uvesti nekaj sprememb. Prva in najpomembnejša se mi zdi sporazumevanje med zaposlenimi in delodajalcem. Če zaposleni v osnovi niso dobro obveščeni o načinu in poteku dela, se pojavljajo napake, ki otežujejo sprotno delo. Ker na količino administrativnega dela skoraj ne moremo vplivati, je zelo pomembna njegova razporeditev. Pomembno je, da vsak zaposleni v celoti naredi določeno nalogo ali pa ima vpogled v vse faze le-te. Le tako bo delo bolje razumel in ga tudi kakovostno ter hitro opravil.

Večina današnjih delovnih mest in poklicev je že samo po sebi izvor izgorevanja. Menim, da se izgorevanje začne že takoj na samem začetku, saj delodajalci od zaposlenih pričakujejo stalno predanost delu, odlične rezultate in veliko mero pripadnosti. Nekateri zaposleni so se v boju za delodajalčevo naklonjenostin pohvalo ter finančno nagrado pripravljani odpovedati velikemu deležu svojega prostega časa. To pa je prvi korak, ki vodi v začaran krog nadurnega dela in preobremenjenosti, ki se na koncu spremeni v izgorelost na delovnem mestu.

6 SKLEP

V zaključni projektni nalogi sem preučila pojem izgorelosti na delovnem mestu kot enega izmed perečih težav sodobnega človeka in časa. Predstavila sem, kako lahko delodajalec ustvari čim prijetnejše delovno okolje, poskrbi za prijetno delovno vzdušje in motivacijo zaposlenih, kako naj bi se organiziralo delo, učinkoviteje vodilo in primerneje nagrajevalo zaposlene, ne da bi prišlo do izgorelosti in ostalih negativnih učinkov na samo delo. Vse to so dejavniki, za katere mora poskrbeti delodajalec in o letih pa seznaniti tudi zaposlene. Izgorelost je torej zelo velik problem, na katerega opozarjajo tudi mednarodne zdravstvene institucije. Ko se izgorelost pojavi pri posamezniku, ki dela v organizaciji, to prizadane tudi organizacijo, saj se zaposleni na delovnem mestu ne počuti več dobro. Izostaja z dela, pojavljajo se slabi medsebojni odnosi, to pa postopoma pripelje do večjega nihanja v organizaciji.

Po Meškovi in drugih (2008) morajo za preprečevanje teh pojavov na delovnem mestu in delovno pogojenih zdravstvenih težav biti v organizacijah pozorni na načrtovanje delovnega časa, zaposlenim omogočiti sodelovanje pri odločitvah in ukrepih, ki so vezana na delovno mesto, dodelitev dela mora biti vskladu z znanji in sposobnostmi posameznega zaposlenega, delovne naloge naj dajejo občutek smiselnosti dela, vloge in odgovornosti naj bodo jasno opredeljene, med sodelavci naj bo omogočeno sodelovanje, medsebojna podpora in ustrezna pomoč, nejasnostim v zvezi z varnostjo delovnega mesta in pričakovanji za doseganje kariere se je potrebno izogibati, istočasno pa spodbujati zaposlene za pridobivanje znanja, izobraževanja ter skrbeti za širitev zaposlitvenih zmožnosti.

Za sodobnega človeka je kakovost življenja zelo pomembna. Glede na dejstvo, da več kot tretjino življenja preživimo na delovnem mestu, moramo poskrbeti, da se bomo tam tudi dobro počutili. Če se posameznik tega zaveda, bo lažje in prej poskrbel za svoje zdravje. Tisti, ki pa znakov izgorelosti ne bodo znali prepoznati, se bodo utapljali v nezadovoljstvu in ga prenašali na sodelavce, prijatelje in družino.

Dobro je, če vodilni delavci znake izgorevanja poznajo in prepoznavajo. Tako bodo vedeli, kdaj razbremeniti delavce ali sebe. Ugotovili bodo lahko, kako je prišlo do izgorevanja in kako vzroke odpraviti. In nasprotno, če tega ne bodo storili, se bo izgorelost razširila tudi na druge, saj zanjo velja, da je »nalezljiva«. Nastala bo velika škoda, kajti v družbi znanja so zaposleni edino, s čimer si podjetje zagotovi prednost na trgu. Če pa vodilni v podjetju menijo, da je izgorevanje ali izgorelost namišljena bolezen, da se je treba »samo malo bolj potruditi, pa bo šlo«, znakov zagotovo ne bodo prepoznali pravočasno. Tako bodo zapravili »človeške vire«. Teh pa ni možno preprosto obnoviti ali jih brez težav enakovredno nadomestiti.

Žal za izgorevanje na delovnem mestu ni univerzalnega ključa. Vsak zaposleni mora sam ugotoviti, kaj je zanj najprimernejše. Velja se držati načela zdravega življenja, kar predvsem pomeni veliko telesne dejavnosti in zdrava prehrana.

Iz ugotovitev je torej razvidno, da so za pojav izgorelosti delno zadolženi naši nadrejeni s tem, da zaposlene oziroma svoje delavce preventivno o tem obvestijo, spremljajo delovne situacije in so dovzetni za spremembe delavcev, tako psihične kakor fizične. To je ena izmed ugotovitev, do katerih sem prišla. Druga ugotovitev me je pripeljala do tega, da smo tudi sami pozorni na spremembe okoli nas in da o tem jasno in glasno spregovorimo, kajti le s sodelovanjem in odprtim sporazumevanjem med delavcem in delodajalcem je možnost preprečevanja izgorelosti večja in preventivnejša, kakor odpravljati posledice, ko do izgorelosti že pride.

Vsak posameznik se torej sam odloči in uporabi drugačen pristop, za katerega meni, da zanj bo najboljši, to je glede na njegove okoliščine. Samo osebna rast, ki izboljša duševno kondicijo ni dovolj. Treba je uporabiti bolj konkretne prijeme, kot so: prevzeti pobudo za spremembe, predstaviti težave in uporabiti tehtne argumente. Tudi delodajalec lahko sprejme določene ukrepe, s katerimi bi zmanjšal tveganje za izgorevanje na delovnem mestu.

Glede na to, da se delovna doba podaljšuje, je treba razmišljati tudi o tem, da bodo le zdravi in zadovoljni delavci uspešno opravljali svoje delo. Raziskava, ki sem jo opravila, je pokazala, da so sodelujoči v anketi sposobni koordinirati vsa tri področja (čustvena izčrpanost, depersonalizacija, ocena lastne učinkovitosti) na delovnem mestu z osebnim življenjem. Sodelujoči v anketi so z velikim odstotkom odgovarjali zelo samozavestno.

Izgorevanje na delovnem mestu je torej pomembno za celotno družbo. Navedenih je le nekaj enostavnih korakov, ki lahko pripomorejo k občutnemu izboljšanju počutja in boljši učinkovitosti na delovnem mestu. Menim, da je skrb za delavca ena izmed pomembnejših delodajalčevih nalog. Glavna naloga vsakega podjetja bi morala biti, da imajo njegovi delavci občutek, da so del nečesa pomembnega in da so za svoj trud tudi poplačani.

LITERATURA

- Bajec, A., ur. 1991. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik.
- Bratina, A. 2003. *Stres pri delu*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Demšar, I. 2003. *Sindrom izgorelosti pri učiteljih*. Magistrsko delo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Fengler, J. 2007. *Nudenje pomoči utruja: o analizi in obvaldovanju izgorelosti in poklicne deformacije*. Ljubljana: Temza.
- Glas, M. 2008. *Poslovna etika v Sloveniji: kako slabo je z njo?* Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kezele, A. P. 1995. *Transcendentalna meditacija – korak naprej*. Maribor: Center za transcendentalno meditacijo.
- Kure, A. 2002. *Obvladovanje stresa kot managerski izziv prihodnosti*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Maslach, C. in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Možina, S. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Novak, D. 2008. *Spoznati sebe in razumeti druge s pomočjo eneagrama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Schmidt, A. 2001. *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Samozal.
- Selič, P. 1999. *Psihologija bolezni današnjega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Spielberger, C. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.

VIRI

- Bilban M. 2009. Stres in izgorelost postajata glavni poklicni bolezni. *Nedelo*, 29. marec, 8.
- Blatnik, T. 2008. Lenuhi nikoli ne izgorejo. *Združenja Manager* 6 (9): 21–23.
- Brejc, T. 1994. Poklicna izgorelost delavcev v službah za zaposlovanje. *Socialno delo* 33 (5): 373–379.
- Evans, B. K. in D. G. Fischer. 1993. The nature of burnout: a study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66: 29–38.
- Gamse, J. 2008. Izgorelost – najpogostejša poklicna bolezen 21. stoletja. *Večer*, 22. maj, 40.
- Hellesoy, O., K. Gronhaug in O. Civitasstein. 2000. Burnout: conceptual issues and empirical findings from a new research setting. *Scandinavian Journal of Management* 16: 233–247.
- Jurančič Šribar L. 2006. Izgorelost – metafora časa, ki ga živimo. *Delo. Sobotna priloga*, 8. julij, 14.

Literatura

- Maslach, C. 2005. Ni nujno da so managerji pod največjim pritiskom. *Finance*, 20. maj, 14.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli in M. P. Leiter. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397–422.
- Meško, M., Z. Meško Štok, I. Podbregar in D. Karpljuk. 2008. Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. *Organizacija* 41 (2): 89–92.
- Miklavčič, M. 2008. V skrbi za vaše zdravje. *Krka*, 11. september, 3.
- Moje delo. 2008. *Karierni razvoj*. [Http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/ne-najdete-delovnega-mesta-ki-bi-vam-bilo-pisano-na-kozo-nic-zato-ustvarite-ga-sami-915.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/ne-najdete-delovnega-mesta-ki-bi-vam-bilo-pisano-na-kozo-nic-zato-ustvarite-ga-sami-915.aspx) (14. 6. 2009).
- Pavliha, M. 2006. 2006. *Varnost in zdravje pri delu*. [Http://www.delavska-participacija.com/](http://www.delavska-participacija.com/) (5. 4. 2009).
- Perat, M. 2009. Najvišjo stopnjo izgorevanja dosegajo ženske. *Indirekt*, 6. maj, 19.
- Potočnik, R. 2004. Povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih s pomočjo duhovnega treninga. *Organizacija* 37 (9): 564–569.
- Pšeničny A. in D. 2005. Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje. *Andragoška spoznanja* 11 (2): 37–51.
- Pšeničny, A. 2006a. Izgorelost. *Horizons of Psychology* 15 (3): 19–36.
- Pšeničny, A. 2006b. Energijski zlom postaja statusni simbol. *Revija Združenja Manager* 3 (6): 24–26.
- Raedeke, T. D., K. Lunney in K. Venables. 2002. Understanding Athlete Burnout: Coach Perspectives. *Journal of Sport Behavior* 25 (2): 181–206.
- Stevens, P. 1991. Beating job burnout. *VGM Carrer Horizons* 10:115.
- Šadl, Z. 2006. We're out to make you smile. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49–80.
- Ščuka, V. 2007. Izgorelost managerjev. *Human resource management magazine* 1: 1–23.
- Volčič, N. 2003. Stres pomeni slabše zdravje, manjšo učinkovitost in več poškodb zaposlenih. *Finance*, 30. maj, 36.
- Žunec, B. 2004. Stres je lahko naš zaveznik. *Finance*, 16. januar, 20.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Spol: Ž M

Starost: _____ let

Najvišja dosežena izobrazba (upošteva se tudi bodoča):

1. Poklicna šola ali manj
2. Štiriletna srednja šola, gimnazija
3. Višja ali strokovna šola
4. Univerzitetni program
5. Specializacija, magisterij, doktorat

Poklicni status:

1. Študent
2. Zaposlen brez podrejenih
3. Zaposlen z 10 podrejenimi
4. Zaposlen z več kot 10 podrejenimi
5. Samozaposlen
6. Nezaposlen
7. Drugo

Priloga 1

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne morem se opredeliti	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Zaradi svojega dela se počutim čustveno izčrpano.					
Ob koncu delovnega dne se počutim povsem izpraznjeno.					
Ko zjutraj vstanem, se počutim utrujeno.					
Celodnevno delo na delovnem mestu mi je v veliko breme.					
Zaradi svojega dela se počutim izgorelo.					
Zaradi svojega dela se počutim frustrirano.					
Imam občutek, da se na svojem delovnem mestu preveč naprezam.					
Neposreden stik s sodelavci je zame prevelik stres.					
Neposreden stik z nadrejenimi je zame prevelik stres.					
Na delovnem mestu se počutim v brezizhodnem položaju.					
Odkar sem na tem delovnem mestu sem bolj otopel/a.					
Zaradi svojega delovnega mesta sem manj sočuten/a.					
Občutek imam, da za vse napake na delovnem mestu krivijo mene.					
Zdi se mi, da se vedno težje soočam s problemi na delovnem mestu .					
Imam občutek, da svoje delo dobro opravljam.					
Na delovnem mestu se počutim sproščeno.					
O težavah na delovnem mestu se pogovarjam tudi z drugimi.					
Nadrejenim povem, da ne morem prevzeti dodatnega dela.					
Znam si organizirati delo.					
Znam si organizirati čas.					
Nekatere naloge prenesem na druge.					
V svojem delu si postavim prioritete.					
Zanimam se za dejavnosti, ki nimajo opravka z mojim delovnim mestom.					

Držim se delovnega časa.					
Izkoristim pravico do odmora.					
Zavestneje se ukvarjam s svojimi željami.					
Vem, kje so moje meje.					
Preveč se obremenjujem s svojim delom.					
Če se ne počutim dobro ostanem doma.					
Nove zamisli uspešno uvajam na delovnem mestu.					