

Izgorelost na delovnem mestu – problem v vseh organizacijah

Svit Mal

Uvod

V prispevku se bom ukvarjal s problemom izgorelosti na delovnem mestu, z osredinjenostjo na vojsko. Predstavil bom, kaj je izgorelost, kak učinek ima na tiste, ki so izgoreli ali pa se bližajo meji izgorelosti, predstavil nekatere posledice tega stanja ter kako se izgorelost lahko prepreči ali omili. Ob tem bom dodal tudi vojaško perspektivo, kjer bo to primerno. Sicer se nisem osredinjal na nobeno vojsko konkretno, viri pa so povezani z vojskama ameriškega ali slovenskega izvora.

Kot vire pridobivanja podatkov sem izvedel in uporabil razgovore s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah (intervjuvanka 1 dela v javni upravi, intervjuvanec 2 in intervjuvanka 3 pa v dveh različnih podjetjih). Poleg razgovorov sem uporabil še knjigo »Izgorelost – si upate živeti drugače?«, ki jo je napisala zdravnica in psihoterapevtka Tina Bončina, diplomsko nalogo Zorana Lukića, ki se ukvarja s izgorelostjo pripadnikov Slovenske vojske, in več člankov, povezanih s stresom in z izgorelostjo, ki sem jih našel na spletu.

Med pisanjem sem se ukvarjal z vprašanjem, kak naj bi bil vodja, da bi lahko zmanjšal možnost izgorelosti svojih podrejenih. Zastavil sem si tudi hipotezi:

- 1) Izgorelost je več kot le izmišljotina ter ima lahko resne posledice in vpliv na delo posameznika, ki je izgorel.
- 2) Ko govorimo o načinu, kako lahko vodja zmanjša stopnjo izgorelosti in stresa svojih podrejenih, ni nujno pomembno, ali govorimo o vojski ali civilni organizaciji, saj je dober način nižanja izgorelosti podoben.

Izgorelost – kaj sploh je

Izgorelost, v angleščini »burnout«, je dobila ime v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja; poimenoval jo je ameriški psiholog Herbert Freudenberger. Izraz »burnout« je uporabil za opis posledic hudega stresa in visokih idealov delavcev v »pomočniških poklicih«, kot so medicinske sestre in zdravniki, ki pri svojem delu »žrtvujejo« sami sebe, da bi pomagali drugim. Ljudje v takšnih profesijah naj bi pogosto postali izmučeni, brezvoljni in nesposobni spoprijeti se s situacijo (InformedHealth.net, 2020).

196

Od svojega začetka se je definicija pojma razširila. Danes se izraz izgorelost ne uporablja samo za »pomočniške profesije«, ampak na splošno, saj lahko postaneš izgorel ne glede na to, kakšno službo opravljaš. Menim pa, da izraz izgorelost ne bi smel biti omejen samo na delovna mesta, ker lahko tudi dijaki in študenti postanejo izčrpani in celo izgoreli, še posebej tisti, ki imajo »visoke« aspiracije, težijo k popolnosti in ciljajo na visoke ocene na testih in izpitih, ali pa tisti, ki morajo delati izjemno težko, da svoje izpite in teste sploh opravijo.

Načelno nimamo enotne definicije, kaj je izgorelost. Je pojav, ki ga je zelo težko diagnosticirati. Posledično to pomeni, da je pogostost izgorelosti tudi težko določiti (InformedHealth.net, 2020).

Tina Bončina v svoji knjigi »Izgorelost – si upate živeti drugače?« označi stres kot glavni povzročitelj izgorelosti, vendar pa je po njenem mnenju nujno razumeti, da stres kot sam ni slab; imenuje ga celo zdrava reakcija telesa. Piše, da je stresna reakcija reakcija na povzročitelja stresa, kako se telo prilagodi na spremembe v njegovem okolju. Reakcija je odvisna od nas samih – našega osebnega dojemanja težave ali spremembe in našega načrta, kako se bomo s to težavo spoprijeli. Stresni odziv naj bi bil namenjen temu, da nam omogoči premagati izzivi oziroma oviro pred nami. Do problemov pa pride, ko nam to ne uspeva, kar vodi do tega, da ta stresni odziv ne ponikne, kar pa po nekem času postane za nas škodljivo. Bončina omeni tudi delitev stresnega odziva na pozitivni in negativni stresni odziv. Pozitivni naj bi bil, kot pove ime, pozitiven in nam predvsem dajal moč, motivacijo in energijo, potrebno za premagovanje ovire. Negativni stresni odziv pa naj bi deloval nasprotno in nam namesto motivacije in energije dajal občutek napora in odvečnosti ter bil tako zavirajoč tip stresa. Pisateljica se s to delitvijo ne strinja, saj meni, da je stresni odziv le eden, delitev stresa na pozitivnega in negativnega pa je nekaj, kar je v glavi posameznika ter odvisna od njegove vzgoje in tudi telesne in psihične zasnove. Kot primer tega lahko vzamemo študente na

fakulteti in njihov odnos do pisnih izdelkov. Nekateri študentje bodo počakali do skrajnega roka, preden začnejo pisati izdelek, saj jim je stres, ki ga prihajajoči rok oddaje prinaša, vir energije in motivacije, da se spravijo na delo. Drugi študentje pa se bodo mogoče lotili pisanja izdelka, takoj ko dobijo rok oddaje naloge in temo, ker vedo, da ne delujejo dobro pod pritiskom in jim bo čakanje do zadnje minute le škodilo.

Svetovna zdravstvena organizacija je maja 2019 dodala izgorelost kot »poklicni pojav«. Pomembno je omeniti, da izgorelosti ne kategorizirajo kot medicinsko stanje, ampak kot »sindrom, ki je zasnovan kot posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil uspešno obvladovan«.

197

Navajajo tudi tri značilnosti izgorelosti:

- občutek izčrpanosti oziroma pomanjkanja energije;
- povečan občutek miselne oddaljenosti od službe, občutek cinizma ali občutek negativizma, povezan z delom;
- zmanjšana strokovna učinkovitost.

Sherrie Bourg Carter v svojem članku »The Tell Tale Signs of Burnout ... Do You Have Them?« iz leta 2013 opiše izgorelost kot »stanje kroničnega stresa, ki vodi do:

- fizične in čustvene izčrpanosti;
- cinizma in odmaknjenosti;
- občutkov neučinkovitosti in pomanjkanja dosežkov«.

Opiše tudi znake, ki kažejo, da nas mogoče ogroža izgorelost:

- kronična utrujenost;
- nespečnost;
- pozabljivost, slaba, motena koncentracija;
- fizični simptomi, kot so: vrtoglavica, glavoboli, bolečina v prsih;
- povečana stopnja obolenj, kot so prehladi, herpes ...;
- anksioznost, depresija;
- pesimizem in občutki apatije;
- razdražljivost in jeza itn.

Bončina v svoji knjigi opiše pet opozorilnih znakov, da se nekdo bliža stanju izgorelosti. Prvi opisani znak je konstantno vrtenje misli okrog enih in istih tem, čeprav to vrtenje ne pripelje do nekih konkretnih rezultatov. To je znak utrujenosti uma, ki ga zavira stres, da bi deloval na polno. Naslednji znak je slabo

počutje in slaba odpornost do obolenj, težave s spanjem in utrujenost. Tretji znak je zadirčnost, ciničnost in vzkipljivost. Pomanjkanje smisla za humor, ter vrtenje v krogu med zavlačevanjem in samoobtoževanjem, skupaj z odporom ali strahom, da bi svoje težave komu zaupali. Četrty znak je pomanjkanje sproščanja. Še posebej naj bi veljalo za perfekcioniste, ki zanemarjajo odnose in osebno življenje v želji, da bi dosegli svoje cilje, ki so pogosto nerealistični. Peti znak je, ko opažamo, da kljub trdemu delu, v peti prestavi, kot reče pisateljica, stvari ne gredo nikamor in izgublamo nadzor nad celotno situacijo.

Lukić je v svoji diplomski nalogi o izgorelosti v Slovenski vojski anketiral 53 pripadnikov vojske, od katerih je bilo 75,5 odstotka podčastnikov. Anketiranci so kot največji pokazatelj izgorelosti označili izgubo energije s 77,4 odstotka, nato čustvena nihanja in izbruhe ter potem motnje spanja kot tri največje pokazatelje. Najmanj so anketiranci prepoznali depresivne simptome.

Povzročitelji stresa

Vir stresa je lahko za vsakega posameznika drugačen. Za intervjuvanko 3, na primer, so največji viri stresa nepredvidljive situacije, pri katerih se izgubi zaupanje v pozitivno razrešitev stanja. Izrazila je, da morajo biti tisti, ki delajo v odnosih z javnostmi, sposobni zamišljati si najslabše mogoče scenarije in se na njih pripraviti. To pa je po njeno lahko zelo naporno, saj se hitro spremeni iz načina razmišljanja, potrebnega za delo, v takšnega, ki prevladuje v vsakdanjih situacijah pri delu in tudi doma.

Za intervjuvanko 1 sta glavna vira stresa situaciji, ko ima preprosto premalo časa in preveliko dela, kar jo muči še posebej med pandemijo koronavirusa. Primer takšnega vira stresa zanjo je trenutno doma, ko mora kombinirati šolo svojih dveh otrok in svoje delo na daljavo, hkrati pa biti še gospodinja, kuharica in učiteljica. Drug vir stresa, ki ga omeni, so konflikti, nestrinjanja s sodelavci, nadrejenimi pa tudi med celotnimi institucijami, kršilci pogodb na strani izvajalcev ..., saj je njena naloga reševati spore med svojo službo na ministrstvu in njihovimi partnerji.

Za intervjuvanca 2 sta glavna vira stresa neprimeren odnos nadrejenih, ki izkoriščajo svoj položaj in niso sposobni »timskega dela«. Drugi vir stresa mu je občutek nemoči pri nekem projektu, ki ima izjemno visok pomen za podjetje, saj bi ob neuspehu ves denar in trdo delo, vloženo v projekt, pomenilo nič. Stres pa rojeva

dejstvo, da je uspeh ali neuspeh projekta velikokrat neodvisen od količine dela in financ, vloženih v njih, ampak od odločitve nekoga tretjega.

Leta 2018 sta Ben Wigert in Sangeeta Agrawal napisala članek o glavnih povzročiteljih izgorelosti, ki je bil objavljen na spletni strani Gallup. Gre za podjetje, ki se ukvarja z analitiko in s svetovanjem podjetjem, da bi jim pomagalo reševati njihove probleme. Wigert in Agrawal v svojem članku opišeta pet glavnih povzročiteljev za izgorelost, svoje trditve pa utemeljita na osnovi analitike, ki jo je izvedlo podjetje Gallup.

Opisani razlogi so predstavljeni v nadaljevanju.

199

Nepošteno obravnavanje delavcev v službi, kar po njihnih podatkih poveča tveganje izgorelosti za 230 odstotkov. Razlogi za občutek nepošteno obravnave so lahko različni – nepoštena politika podjetja, favoriziranje, pristranskost pa tudi nepoštena nadomestila, torej kar koli, kar lahko povzroči, da se zaupanje med delavci in nadrejenimi izgubi.

Neobvladljiva delovna obremenitev, pri čemer uporabita primer športnika, ki ima nekaj slabih rezultatov, zato se odloči, da bo treniral še več. A ker njegovo telo ne zmore dodatne obremenitve, so njegovi rezultati le še slabši, kar ga spravi v še večji obup, pri čemer se začne vrteti kot v začaranem krogu.

Pomanjkanje jasnosti vloge delavca oziroma pomanjkanje zavedanja o tem, kaj se od njega pričakuje. V članku opišeta, da naj bi bilo le okoli 60 odstotkov delavcev v Ameriki popolnoma prepričanih, kaj je njihova vloga v službi. Ugotavljanje, kaj naj bi bila vloga delavca, pa je lahko zelo utrujajoče.

Pomanjkanje komunikacije in podpore na strani menedžerja, kar po njenem mnenju predstavlja močen psihološki ščit, ki da delavcem vedeti, da bo ob stiski njihov menedžer z njimi in jim priskočil na pomoč, če bo potrebno. Menedžer, ki tega ne dela in ima s svojo ekipo slabo komunikacijo, je lahko močen vir stresa, ki pripomore k počutju izgorelosti.

Nerazumen časovni pritisk, ko delavci preprosto nimajo dovolj časa, da bi lahko opravili vse delo, ki jim je bilo dano, lahko močno pripomore k stresu, še posebej, če delavec zamuja na eni izmed nalog, saj bo posledično v zaostanku tudi pri drugih, kar povzroči začaran krog stresa. Tisti, ki delajo na delovnih mestih, na katerih je časovna stiska nekaj normalnega, so posledično tudi bolj ogroženi, da postanejo izgoreli.

Viri stresa v vojski

Lukić je v anketi, izvedeni kot del diplomske naloge, vprašal pripadnike Slovenske vojske, kaj so za njih kot člane oboroženih sil največji viri stresa. Največji delež vprašanih, 45,3 odstotka, je odgovoril, da jim najhujši stres povzroča pojav veliko različnih pritiskov in kratkih časovnih rokov na delovnem mestu, 39,6 odstotka jih je menilo, da k izgorelosti najhujše pripomore preobremenjenost s količino dela, 15,1 odstotka pa jih je menilo, da so glavni vir izgorelosti odnosi oziroma – kot napiše Lukić – »klima« v enoti.

200

CHAMP, oddelek Univerze uniformiranih služb, ki se ukvarja z zmogljivostmi človeških virov, opiše izgorelost kot pogost odziv na vojaško delo v času vojne in miru. Kot morebitne vire stresa opišejo prekomerno količino dela, k čemur pripomore dejstvo, da so dolge in včasih nepredvidljive ure ter naloge z visoko stopnjo pritiska razmeroma običajne za nekoga, ki dela v oboroženih silah. Prav tako kot vir stresa omenijo pomanjkanje nadzora nad svojimi nalogami, ki se lahko med seboj močno razlikujejo. Razlike med nalogami tudi pomenijo, da je težko vedeti, ali si nalogo opravil dobro ali ne, ter točno, katere so tvoje odgovornosti. Za primer razlik med nalogami v članku omenijo nalogo, da en dan čistiš vojašnico, naslednji dan pa imaš terensko usposabljanje. Ta razlog lahko povežemo s tretjim povzročiteljem izgorelosti iz Wigert-Agrawalinega članka – nejasnost vloge vojaka je lahko delni vir utrujenosti in izgorelosti. Zadnji morebitni vir izgorelosti, ki je opisan, je konflikt med vojakovimi nalogami v službi in z drugimi osebnimi odgovornostmi, na primer družino. Dodatno pa lahko stres drugod, na primer doma, pomeni slabšo odpornost posameznika tudi do stresa v službi, kar lahko samo še poslabša stanje izgorelosti posameznika.

Kako je, ko se bližaš ali prečkaš mejo?

Simptomi izgorelosti naj bi se začeli pojavljati postopno, s časom. Kot zapiše Bončina: »Sindrom izgorelosti ne nastane čez noč.« V svojih pogovorih sem seveda vprašal tudi intervjuvance, ali so kdaj oni ali kdo, ki so ga poznali, trpeli za tem sindromom ter kako se je prizadeta oseba takrat počutila in obnašala.

Intervjuvanec 2 je odgovoril, da na njega prekomerna količina stresa vpliva precej negativno. V situacijah hudega stresa opaža, da se mu zmanjšata zagnanost in motivacija za delo, pojavijo pa se tudi občutki nemoči, otopelosti in morebitne

zdravstvene težave. Povedal mi je, da se je sam počutil na meji izgorelosti v preteklosti, vendar ni popolnoma prepričan, kako blizu meji je dejansko bil, saj ni nikoli šel potrditi diagnoze k zdravniku. Ob občutku (skorajšnje) izgorelosti se je počutil brez kakršne koli volje in motivacije za opravljanje dela ali drugih dejavnosti. V tem času se je tudi poslabšalo njegovo zdravstveno stanje, predvsem v obliki hernije hrbtničnega diska in nezmožnosti normalne hoje, kar je vodilo do dolgega bolniškega dopusta, da si je lahko fizično (in obenem tudi psihično) opomogel.

Intervjuvanka 3 ni sama nikoli trpela zaradi sindroma izgorelosti, vendar pa je trpela zaradi hude izčrpanosti, pri kateri samo spanje ponoči ni bilo več dovolj dolgo obdobje počitka, da bi si dejansko opomogla, vendar pa je krajši dopust, ko se ji ni bilo treba ukvarjati s službenimi obveznostmi, zadostoval, da si je zadostno odpočila. Podobno piše tudi v članku na spletni strani podjetja Wellteq, ki se ukvarja z dopolnjevanjem programov podjetij, povezanih z dobrobitjo delavcev, s ciljem višje stopnje zadovoljstva zaposlenih z delovnimi pogoji. Članek se ukvarja z razlago razlik med utrujenostjo, izčrpanostjo in izgorelostjo ter pravi, da je utrujenost običajno rešena z dobrim nočnim počitkom tisti dan. Izčrpanost pa ne more biti rešena samo z dobrim spancem, ampak se najlažje reši z eno ali dvotedenskim dopustom, odmikom od dela in s sproščanjem. Pri izgorelosti pa gre za globlji problem, ki ga lahko rešimo na različne načine glede na stopnjo in posameznika, ki ima probleme.

Intervjuvanka 1 prav tako ni nikoli sama imela težav z izgorelostjo, vendar pa je imela in še ima težave njena prijateljica pa tudi člani njene trenutne ekipe in člani ekipe na njenem prejšnjem delovnem mestu. Povedala mi je, da so se pri prijateljici simptomi izgorelosti začeli pojavljati počasi in postopoma, torej – kot je zapisala Bončina – ne čez noč. Simptomi so se začeli pojavljati v obliki ponavljajočih se navadnih bolezni, kot je angina ali prehlad, postopoma pa je šla »prenadelanost«
prek meje telesa. Posledično so znanci, ki so trpeli zaradi izgorelosti, začeli imeti probleme z nespečnostjo, okvaro endokrinih žlez, žleze, ki izločajo izločke neposredno v kri, kot so: jetra, ščitnica, nadledvična žleza in podobno. Prav tako so trpeli zaradi težav s srcem, fibromialgijo oziroma s kronično bolečino mišic po celotnem telesu ter splošno oslabeledostjo, kar jim je lahko celo preprečevalo opravljanje vsakodnevnih lahkkih opravil.

Lukić v svoji diplomski nalogi problem posledic izgorelosti razdeli na posledice, ki vplivajo samo na posameznika, ter posledice izgorelosti, ki vplivajo tudi na organizacijo, v kateri posameznik dela, ljudi, s katerimi dela, in na posameznikove bližnje. V diplomski nalogi piše, da se organizacija spoprijema

s problemom zmanjšane učinkovitosti in odsotnosti pri delavcih, ki trpijo za izgorelostjo, posledica te pa so tudi višji stroški opravljanja dela. Vpliv izgorelosti, ki ga Lukić opiše, sem v precejšnji meri že opisal. Po navadi gre za socialno osamitev oziroma umik od ljudi posameznika, ki je izgorel. Običajno so izgoreli ljudje bolj cinični in pogosto razdražljivi. Njihova učinkovitost pri delu prav tako trpi in počutijo se neprestano izčrpani. Seveda ob tem pogosto trpijo tudi družine prizadetih. Lukić omeni naraščanje konfliktnih situacij s partnerji, z otroki in s sorodniki ter povečano čustveno oddaljenost od prijateljev, partnerjev, dela in od sorodnikov.

Na področju organizacije izgorelost delovne sile pomeni finančni strošek. V diplomski nalogi Lukić zapiše, da naj bi po podatkih, ki jih je vzel iz revije *Manager*, »zdravstveni stroški v Sloveniji v letu 2006 znašali 80 milijard tolarjev ali 333 milijonov evrov«. Poleg tega pa naj bi tistega leta zaradi zdravniške odsotnosti izgubili 13 milijonov delovnih dni. Po njegovih podatkih naj bi več kot 50 odstotkov finskih delavcev imelo simptome izgorelosti, sedem pa jih je že v stanju izgorelosti. Podjetja, ki ne posvečajo pozornosti zmanjševanju izgorelosti svoje delovne sile, naj bi trpela zaradi povečane rasti nesreč ob delu, povečane odsotnosti uslužbencev, dviga zdravstvenih stroškov in stroškov nadomestnih delavcev, stroškov iskanja novih delavcev in izgube najbolj kvalificiranih in najboljših delavcev, ki iščejo službe pri podjetjih, ki imajo boljše standarde dela.

Na spletni strani Mayo Clinic, neprofitne organizacije, ki se ukvarja s klinično prakso, z izobraževanjem in raziskavami ter priskrbi strokovno medicinsko oskrbo tistim, ki jo potrebujejo, je objavljen članek, ki se precej podrobno ukvarja s problemom izgorelosti. V njem naštejejo morebitne zdravstvene posledice izgorelosti. Te so:

- hud stres;
- utrujenost;
- nespečnost;
- žalost, jeza ali razdražljivost;
- zloraba alkohola ali drog;
- srčne bolezni;
- visok krvni tlak;
- sladkorna bolezen tipa 2;
- ranljivost pred boleznimi.

Prečkanje meje v vojski

Lukić je kot del svoje diplomske naloge vprašal anketirance o najpogostejših simptomih izgorelosti, ki jih doživljajo. Anketiranci so z »nikoli«, »redko«, »občasno«, »pogosto« ali »zelo pogosto« označevali pogostost posameznih simptomov, ki jih je zastavil Lukić. Na simptome motnja spanja, razočaranje, deloholizem in zanikanje osebnih meja je kot »zelo pogosto« odgovorilo 1,9 odstotka anketirancev. Vredno je omeniti, da je njegova raziskava štela le 53 anketirancev, kar pomeni, da teh 1,9 odstotka predstavlja eno osebo. Med »pogosto« so bili najštevilčnejši odgovori kronična utrujenost z 9,4 odstotka, motnje spanja in razdražljivost s 7,5 odstotka ter predanost potrebam drugih, deloholizem, razočaranje in frustriranost s 5,7 odstotka. Dajanje prednosti potrebam drugih je najštevilčnejši »občasni« simptom, skupaj s kronično utrujenostjo, z razočaranjem in s telesnimi bolečinami. Najpogostejše »redke« posledice izgorelosti so bile po anketi telesne bolečine in razdražljivost, povišan krvni tlak, motnje spanja, razočaranje in pojav tahikardije – hitrega utripa srca.

Lukić utemelji, da so najpogostejše posledice izgorelosti glede na rezultate njegove ankete motnje spanja, razočaranje, deloholizem in zanikanje osebnih meja.

CHAMP o posledicah izgorelosti piše na dveh ravneh – ravni »bojevnika«, torej vojaka samega, in na ravni vojske. Na ravni vojaka zapišejo, da bojevnik, ki trpi zaradi izgorelosti, lahko pri sebi opazi čustveno izmučenost in nezmožnost obvladovanja stresa, ki ga doživlja. Prav tako je pogost rezultat izgorelosti umik od bližnjih – družine, prijateljev, sodelavcev ... V kontekstu vojske pa takšna čustvena oddaljitev lahko hitro pomeni tudi slabšo kohezijo v vojaški enoti sami. Zadnji omenjeni simptom je občutek pomanjkanja dosežkov in smisla v delu, ki ga vojak izvaja.

Na ravni vojske CHAMP poudarja, da izgorelost vojakov pomeni višji »promet« vojakov, torej prihod novih vojakov in odhod tistih, ki so izgoreli. Problem pri izgorelosti in »kroženju« vojakov pa je, kot zapiše CHAMP, manjša predanost vojakov k misiji, ki jim je bila zadana. Stres in preobremenitev, ki lahko povzročita izgorelost, vodita do zmanjšane angažiranosti zadovoljstva in zmogljivosti vojakov. Tako kot je omenil Lukić, tudi CHAMP omenja dodatne stroške vzdrževanja moči oboroženih sil, ko so njeni člani izgoreli. Nazadnje pa je omenjena še zmanjšana stopnja kreativnosti vojakov, kar lahko vodi do manj inovativnosti pri premagovanju problemov in posledično manj tekmovalnim oboroženim silam.

Preprečevanje in ravnanje z izgorelostjo

Kot pri veliko drugih stvareh, povezanih s človeškim umom, ne obstaja za izgorelost neki univerzalen in čaroben odgovor, ki bo vedno deloval za vse posameznike, ki trpijo izgorelost ali se ji približujejo. Kljub temu pa veliko avtorjev navaja različne nasvete, ki lahko pomagajo preprečiti izgorelost. Pomembno je razumeti, da izgorelost ni enkratna stvar ali – kot pravi Bončina – »kot so ošpice«, ampak je nekaj, kar se bo ponovilo in stopnjevalo v pogostosti, če ne spremenimo svojega načina vedenja in razmišljanja.

204

Enako velja za tiste, ki trenutno trpijo za izgorelostjo in želijo svojo stopnjo »burnouta« zmanjšati. Mayo Clinic za obvladovanje izgorelosti predlaga naslednje: posameznik oceni svoje možnosti, se pogovori s svojim nadrejenim o svojih problemih, z upanjem, da prideta do nekega dogovora ali spremembe, ki bi olajšala delo izgorelega; poišče vir podpore in sodelovanja – ta vir je lahko skoraj kdor koli, sodelavci, družina, partner, pa tudi programi, namenjeni pomoči zaposlenim, če so dostopni; osebno bi na seznam dodal še psihologa; posameznik naj najde sproščajočo aktivnost, ki lahko pomaga pri stresu, kot je meditacija, joga ali taj čí; naj poskrbi, da pridobi kakovosten in zadostno dolg spanec; začne naj se redno gibati – ni pomembno, kako; glavno je, da redna fizična vadba pripomore pri nadzoru vanju stresa in nam lahko pomaga, da ne mislimo neprestano o delu; čuječnost – zavedanje pretoka dihanja in občutkov – brez neke dodatne presoje; na delovnem mestu naj bi prakticanje čuječnosti pomenilo potrpežljivost, strpnost in odprtost.

Roger Cameron, soustanovitelj Cameron-Brooks, podjetja, ki se ukvarja s pravo podčastnikov v ameriških oboroženih silah, da se preselijo iz vojaške v poslovno kariero, je med recesijo leta 2002 zapisal nasvete, s katerimi naj bi se lažje izognil izgorelosti. Naštel je šest predlogov:

1. Redna fizična aktivnost, kot piše tudi Mayo Clinic. Trdi, da je dobra fizična pripravljenost povezana z višjo stopnjo vzdržljivosti spopadanja s problemi, s katerimi se srečamo, ter nam pomaga pri izboljšanju duševne kondicije. Jutranja vadba pa naj bi bila dober način, da začnemo dan energetično in dobre volje, pripravljeni na morebitno naporen delovni dan.
2. Biti pozoren na svojo prehrano. Snovi, kot so: kava, procesiran sladkor, hitra hrana in prekomerne količine ogljikovih hidratov, naj bi negativno učinkovale na telo in vodile k utrujenosti. Dobra in zdrava dieta je dober način zmanjševanja utrujenosti, izboljševanja duševnega stanja in samopodobe.
3. »Don't spread yourself too thin at work« ali »ne razdajaj se preveč«. Preprosto povedano, nujno je treba znati ob primernih situacijah reči »NE«, saj ima vsak

delavec, ne glede na to, kako dober je pri delu, svoje meje, ko ima preprosto več dela, kot ga je sposoben obvladati. Če se le da, se je treba taki situaciji izogniti, saj hitro vodijo do obilnih količin stresa in utrujenosti, motenj spanja in tako naprej.

4. Poskrbi za nekaj dnevnih zmag – vsak dan si postaviš nekaj ciljev, ki niso povezani z delom, in jih poskusiš doseči. Tako poskrbiš, da imaš tudi v časih stiske v službi vsaj nekaj pozitivnih trenutkov, kar nam lahko pomaga pri boljšem počutju in razmišljanju, da ni vse le slabo.
5. Branje dobre knjige naj bi po Cameronu prav tako pomagalo pri izboljšanju duševnega stanja in počutja posameznika. Knjige se imenuje »hrana za dušo«.
6. Zaščita osebnega prostora je zelo pomembna za izogibanje nepotrebemu stresu in izgorelosti. Zaščititi osebni prostor preprosto pomeni, da ne smemo žrtvovati svojega časa počitka in časa z družino ter ga nameniti za delo (kar ni nujno, da so službene obveznosti, ampak tudi delo doma). Seveda včasih nimamo druge izbire, vendar naj bi, kolikor je to mogoče, poskrbeli, da je čas dela ločen od časa za rehabilitacijo.

Bončina v svoji knjigi zelo poudarja spremembe načina dela za uspešno preprečevanje ali okrevanje od izgorelosti. Poudarja, da če nas je naš trenutni način dela pripeljal do izgorelosti, ta način dela preprosto ni zdrav in ga moramo spremeniti, če ne želimo, da bi se nam izgorelost ponovila.

Za način naših vzorcev dela je včasih potrebna nekaj navdiha, zato Bončina predlaga, da je eden izmed načinov spremembe dela opazovanje načinov drugih. Lahko so to naši sodelavci, neznanci ali pa celo izmišljeni liki v filmih in knjigah. S pomočjo opazovanja si lahko izdelamo sliko, kaj si želimo, kakšni želimo biti, pa tudi, kakšni ne želimo biti in kako ne želimo delati. S tem razmislekom lahko potem odločimo, kako bomo optimizirali naše delo, kako in kdaj bomo delali, kdaj in kako bomo počivali, kak odnos bomo vzpostavili z nadrejenimi ... Izpostavlja pomembnost načrtovanja svojih meja – kako ne bomo delali, na primer, ter da moramo dati drugim vedeti, kje te meje so, ter pomen ravnanja po pogovoru »Delaj pametneje, ne bolj trdo«. Vzpostaviti je torej treba način dela, da bomo delali, kakor se da učinkovito, a da bomo tako imeli čim več časa tudi za druge dejavnosti in regeneracijo v svojem prostem času.

V svojem pogovoru z intervjuvanci sem tudi vprašal, kako si sami pomagajo z znižanjem stresa in posledično tudi pri preprečevanju izgorelosti. Njihovi odgovori so sicer bolj podobni prej opisanim načinom preprečevanja izgorelosti: intervjuvancu 2 je glavni vir zmanjševanja stresa šport. Ukvarja se z igranjem namiznega

tenisa v prostem času in tudi tekmuje na nacionalni stopnji. Pravi, da mu šport pomaga sprazniti glavo, hkrati pa ga napolni z energijo, ki jo lahko porabi na delu. Drugi viri sproščanja so mu tudi druge dejavnosti, ki mu dovolijo odmisлити stvari, ki mu povzročajo stres in mu dajo energijo, kot so: kuhanje, potovanja in potapljanje. Intervjuvanka 3 dela kot vodja korporativnega komuniciranja v podjetju. Njeno delo se po njenih besedah ne »vidi«. Če ni kaosa in je mirno, pomeni, da je njeno delo dobro opravljeno. Mogoče so zaradi tega tipa dela zanjo aktivnosti, ki se jih »lahko vidi«, kot so: pleskanje, barvanje in obnova pohištva, zelo sproščajoče in skoraj terapevtske. Poleg fizičnih aktivnosti pa je za njeno preprečevanje izgorelosti ključno, da prepozna, kdaj je situacija takšna, da ji povzroča neki dodaten in nepotreben stres, in se na to zaznavo tudi odzove. Tako si je »prilastila« pravico, da ima kak slab dan in se ne ukvarja z dodatnim stresom doma ali pa da ne bo kak projekt narejen s 180 odstotki in se za kak projekt ne bo »raztrgala«, čeprav je to pogosto njen način delovanja. Za intervjuvanko 1 je najučinkovitejši način spopadanja s stresom odklop od dela, na primer s preživljanjem umirjenega časa z družino, brez šolanja na daljavo, kot je poudarila, sprehajanje v naravi, druženje s prijateljicami in dopust na morju.

Kako lahko pomaga organizacija

Že prej sem omenil, da je dober način, kako lahko organizacija pomaga pri zmanjšanju in preprečevanju izgorelosti, pripravljenost, da se naloge in odgovornosti delavca spremenijo in zmanjšajo, če je to potrebno, da lahko delavec učinkovito dela, a obenem pri tem nepotrebno ne ogroža svojega zdravja.

Bistveno je, da delavci zaupajo svojim nadrejenim – naloga nadrejenega ne sme biti samo biti šef, ki ukazuje, ampak tudi nekdo, na katerega se lahko delavci zanesejo, da jih bo branil pred neobvladljivimi delovnimi obremenitvami, in nekdo, na katerega se lahko obrnejo, ko imajo (osebne) težave. Če je nekdo v ekipi izgorel, se mora njegov nadrejeni zavedati, da je tudi on delno kriv. Dana Wilkie v svojem članku o izgorelosti poudarja, da se mora menedžer vedno vprašati, ali imajo vsi delavci primerne vloge v ekipi in ali se menedžer zaveda, katero delo je osrečujoče in zadovoljivo za njegove delavce. Wilkie trdi, da je delavec, ki dela tam, kjer sta njegovo znanje in način dela najbolj izkoriščena in cenjena ter v tem delu uživa, najmanj tvegan, da bo postal izgorel.

Ni pa vse samo naloga nadrejenih. Tudi delavci naj bi pristopili do svojih nadrejenih in podali svoje predloge o tem, kako bolje izboljšati moralo in zadovoljstvo

ter zmanjšati izgorelost. To, da lahko delavec pristopi s svojimi predlogi in pritožbami, je še posebej pomembno, saj, kot sem že omenil, je strategija za preprečevanje izgorelosti drugačna od osebe do osebe.

Poleg dobre komunikacije pa so tudi drugi načini, kako zmanjšati izgorelost. Lukić v svoji diplomski nalogi piše, da lahko stopnjo izgorelosti organizacija zmanjša s pomočjo vsakodnevnega načrtovanja in zagotavljanja udobja, skupaj s pravičnim sistemom nagrajevanja. Pomembno je, da je sistem pravičen, saj ima nepravičen sistem lahko nasproten učinek. Lukić tudi poudari, da je nujno potrebno, da se organizacija zaveda, da izgorelost ni lenoba ali nekaj izmišljenega, ampak dejanski in resen problem. Svoje zaposlene pa je odgovorna ozaveščati o pomembnejših pomanjkljivostih organizacijskega življenja. Tako lahko poskrbi, da se delavci zavedajo pritiskov, ki lahko vodijo v izčrpanost in izgorelost.

207

Na točki skrbi za svoje delavce se delodajalci lahko močno razlikujejo. Intervjuvanec 2, na primer, ima pri tej temi precej slabe izkušnje, saj se delodajalci do zdaj pogosto sploh niso ukvarjali s stresom svojih delavcev, pogosto pa so celo vir stresa. Meni, da večina delodajalcev želi iz svojih delavcev iztisniti čim več, brez resne skrbi o tem, kako tak odnos dejansko vpliva na zaposlene. Izkušnje intervjuvanke 1 so razmeroma podobne. V javni upravi se po njenem mnenju organizacija sama ne ukvarja s stresom in z izgorelostjo svojih zaposlenih, vendar pa za to do neke mere skrbijo sodelavci s pogovorom in z ustvarjanjem prijetnega okolja dela. Intervjuvanka tudi poudari, da si redno vzamejo čas za odkrite pogovore in da skrbijo, da bi stopnja stresa v ekipi ostala čim nižja.

Intervjuvanka 3 ima verjetno še najzanimivejšo izkušnjo iz svoje službe. Nekaj let nazaj, ko je bila v podjetju le dve leti, je njena ekipa prejela več nagrad za svoje projekte na svojem področju. Kljub temu pa jo je vodja poklical in ji dal jasno vedeti, da se je preveč osredinjala na pridobivanje najboljših mogočih rezultatov in tako premalo skrbela za rast svoje ekipe in predvsem premalo skrbela zase – takrat je delala namreč tudi po 12 ur dnevno. Tisti trenutek je zanj imel vlogo nekakšne prelomnice, ko ji je nadrejeni rekel: »Glej, odlično delaš, ampak ustavi se, tak način dela ni dober.« Meni, da je sicer pomembno, da podjetje vzpostavi kulturo, v kateri ima delavec pravico do počitka, ko ga potrebuje, vendar pa je še pomembnejše, da se ta kultura nanaša na vse zaposlene, od delavcev do vodij. V njenem podjetju je ta kultura celo tako organizirana, da ima vsakih pet let prav vsak zaposleni pravico, da si vzame 1–3 mesecev dolg popoln odklop od službe, ki je sicer neplačan, a v tem času podjetje poskrbi za plačilo socialnih prispevkov.

Čas dela torej ne sme nadomestiti časa počitka; oba morata biti del delovnega procesa.

Vojaška perspektiva

CHAMP v svojem članku o izgorelosti navede nekaj idej, ki lahko pomagajo vojaku z izgorelostjo, ki je del enote. Predlaga fokus na kohezijo in moralo v enoti. Enote, v katerih sta stopnji kohezije in morale visoki, imajo manj pogosto probleme z izgorelostjo svojih članov. Pomembno je graditi dobre odnose med vojaki v enoti, saj prijateljski odnos pomeni večjo možnost, da si bodo člani med seboj razdelili delo, delili informacije in prosili drug drugega za pomoč, ko jo bodo potrebovali. Pri tem ima pomembno vlogo vodja oziroma poveljnik ali poveljnica enote, saj je vodja odgovoren za razvoj odnosov med sovojaki v enoti. Prav tako pa je vodja tisti, ki se odloči, kako bo enota porabila čas in opravljala svoje naloge. Pomembno je, da ima poveljnik enote dobre socialne veščine, saj se vodje z dobro čustveno inteligenco načelno bolj zavedajo stanja svojih vojakov, tega, kdaj so izgoreli ali so pod preveliko količino stresa, in se lahko pravočasno odzovejo na ta problem. Dober način zmanjševanja izgorelosti naj bi bilo prav tako redno dajanje povratnih informacij vojakom, tudi če je to le preprosta pohvala za dobro opravljeno delo. Tako ostanejo vojaki motivirani in osredinjeni na dobro in učinkovito opravljanje svojih nalog.

Še en dober način preventive izgorelosti so zdravi odnosi doma s svojimi »osebnimi podpornimi sistemi«, kot jih imenuje CHAMP, torej družino, sovojaki in prijatelji, ki lahko pomagajo pri zmanjševanju stopnje stresa, ki ga občutimo. Res je, da ta nasvet velja tudi zunaj vojske, vendar pa je vredno tudi omeniti, da so načelno odnosi do sodelavcev v vojski in podobnih poklicih po naravi pogosto drugačni zaradi tipa dela, ki je opravljen. Pomembno je, da se člani enake enote medsebojno »pazijo« oziroma »have each others 6«, kot rečejo Američani. V kontekstu izgorelosti to pomeni, da so pozorni na znake izgorelosti med svojimi sovojaki in jim pomagajo, če so ti v stiski.

Amy Adler, Amanda Lee Adrian, Nicole H. Scaro in Maria Hemphill so avtorice članka »Professional Stress and Burnout in U. S. Military Medical Personnel Deployed to Afghanistan«, v katerem opišejo tri faktorje zmanjševanja stresa in izgorelosti, ki lahko pomagajo vojakom v stiski. Najpomembnejši faktor je samooskrba in regeneracija. To lahko dosežemo s psihološko odvezo od mišljenja

in skrbi, povezanimi s službo, počivanjem in s sproščanjem. Načini doseganja tega se ne razlikujejo od načinov, opisanih v prejšnjih poglavjih, zato jih ne bom ponavljal. Še en pomemben faktor je podpora ekipe. Avtorice trdijo, da naj bi bilo v civilnem kontekstu zagotavljanje podpore pričakovano, a da bo izčrpalo osebne vire ter povečalo možnost izgorelosti in negativnih zdravstvenih učinkov za tiste, ki zagotavlja podporo. V določenih ustanovah pa naj bi izkazovanje ljubezni in sočustvovanja drugim imelo pozitivne učinke na duševno stanje posameznikov in tudi na odnose med posamezniki. Trdijo, da je vojska ena izmed teh ustanov, saj naj bi bila skrb sovojakov drug za drugega temeljni del organizacijske kulture vojske, ki podpira zaupanje, tovarištvo in gradnjo skupinske identitete.

Zadnji faktor, ki ga pisateljice opišejo, je pomen vodenja. Dober vodja, ki podpira svoje vojake, naj bi bil zdravstveno dokazano vir nižanja stopnje stresa. Način vodenja, ki omogoča nižanje stresa in izgorelosti, pa naj ne bi bil omejen samo na vojsko, ampak je lahko prisoten tudi v civilnih strukturah. Med vojaki, poslanimi v Afganistan, naj bi bili poveljniki, ki so promovirali pomen zdravja, kljub osredinjenosti na izvajanje zadanih nalog, tisti, ki naj bi bili najbolj povezani z nižjimi stopnjami stresa med svojimi podrejenimi.

Zaključek

Lukić v zaključku svoje diplomske naloge zapiše, da se Slovenska vojska kot organizacija ne ukvarja z nižanjem stresa svojih pripadnikov, vendar pa naj bi bil za to odgovoren vsak posamezni pripadnik. Je pa pomanjkanje sredstev dodatni vir stresa in pritiska, ki ga mogoče pripadniki drugih vojsk nimajo.

Vodja, ki bo lahko uspešno nižal raven stresa in izgorelosti svojih podrejenih, mora biti čustveno inteligenten in pozoren. Tako lahko hitro opazi, kdaj so njegovi podrejeni pod preveliko količino pritiska, in se na to odzove. Mora skrbeti, da se v njegovi enoti goji dober odnos med člani ekipe in tudi z njim, ki temelji na zaupanju, koheziji in na podpori, saj je v takšnih skupinah stopnja izgorelosti nižja. Pomembno je, da se člani enote zavedajo, da se ob stiski lahko obrnejo in zanesejo na svoje tovariše in poveljnika, odgovornost vodje pa je, da je vir opore za svoje podrejene. Hkrati pa poveljnik ne sme zanemarjati sebe in mora poskrbeti, da sam ne postane izgorel.

Po preučevanju lahko potrdim obe zastavljeni hipotezi. Hipoteza 1 se je glasila: »Izgorelost je več kot le izmišljotina ter ima lahko resne posledice in vpliv na delo

posameznika, ki je izgorel.« Hipoteza je potrjena. V virih in opravljenih pogovorih je bilo večkrat omenjeno dejstvo, da so ljudje zaradi izgorelosti lahko imeli precej hude zdravstvene težave, med njimi tudi dosmrtno. Prav tako izgorelost vpliva na delo izgorelega, saj niža motivacijo, učinkovitost ob delu, motnje spanja pa povzročajo slabšo zbranost in počasnejše delovanje možganov.

Hipoteza 2 se je glasila: »Ko govorimo načinu, kako lahko vodja zmanjša stopnjo izgorelosti in stresa svojih podrejenih, ni nujno pomembno, ali govorimo o vojski ali civilni organizaciji, saj je dober način nižanja izgorelosti podoben.« Hipotezo 2 prav tako potrjujem. Glavni razlog za to so predvsem pogovori, saj sem opazil, da dve intervjuvanki, ki vodita svojo ekipo, ravnata precej podobno, kot naj bi ravnal dober vodja vojaške enote. Dober vodja naj bi skrbel za dobre odnose v enoti, ki ji poveljuje, enako pa lahko velja tudi, če govorimo o skupini pisarniških delavcev. V obeh primerih menim, da so ključni: komuniciranje in medsebojno podpiranje med pripadniki iste skupine ter zaupanje in komuniciranje s svojim vodjo, da se na njih lahko zanesete v stiski.

Viri

- Adler, Amy, Amanda Lee Adrian, Marla Hemphill, Nicole H. Scaro, Maurice L. Sipos in Jeffrey Lawrence Thomas (marec 2017). *Professional Stress and Burnout in U. S. Military Medical Personnel Deployed to Afghanistan*. Research Gate. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek https://www.researchgate.net/publication/314491706-Professional_Stress_and_Burnout_in_US_Military_Medical_Personnel_Deployed_to_Afghanistan
- Bončina, Tina (2019). *Izgorelost, si upate živeti drugače?* Založba Mladinska knjiga.
- Bourg Carter, Sherrie (26. november 2013). The Tell Tale Signs of Burnout ... Do You Have Them? *Psychology Today*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/high-octane-women/201311/the-tell-tale-signs-burnout-do-you-have-them>
- Burn-out an »occupational phenomenon«: International Classification of Diseases, *Svetovna zdravstvena organizacija* (28. maj 2019). Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Burnout Response, *Workplace Strategies for Mental Health*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/managing-workplace-issues/burnout-response>

- CHAMP (2. marec 2020). Use social support to combat military burnout. *Uniformed Services University*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.hprc-online.org/social-fitness/teams-leadership/use-social-support-combat-military-burnout>
- Depression: What is burnout? (2006). *Institute for Quality and Efficiency in Health Care, Informed Health (internet)*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK279286/>
- Fatigue, Burnout and Exhaustion, What's the Difference? (15. oktober, 2019). *Wellteq*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.wellteq.co/fatigue-burnout-exhaustion/>
- Izgorelost na delovnem mestu (17. januar 2018), *Izgorelost na delovnem mestu*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.nijz.si/sl/izgorelost-na-delovnem-mestu>
- Junker, Joel (2. oktober 2013). Avoiding Burnout by Roger Cameron, *Cameron-Brooks*. <https://www.cameron-brooks.com/career-tip/avoiding-burnout-roger-cameron/>
- Lukić, Zoran (2019). Izgorelost pripadnikov Slovenske vojske in preprečevanje pojava izgorelosti. Diplomsko naloga. *Knjižnično-informacijski in založniški center, Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=994&clang=slv>
- Mayo Clinic Osebj (20. november 2020). Job burnout: How to spot it and take action, *Mayo Clinic*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>
- Scott, Elizabeth (20. marec 2020). Burnout Symptoms and Treatment. *Verywell mind*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.verywellmind.com/stress-and-burnout-symptoms-and-causes-3144516>
- Wigert, Ben in Sangeeta Agrawal (12. julij 2018). Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes, *GALLUP*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
- Wilkie, Dana (11. julij 2019). Workplace Burnout Is Now an 'Occupational Phenomenon', *SHRM*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.shrm.org/pages/default.aspx>