

IZGORELOST

Pripravila: Janja Golob, dipl. psih. (UN)



IZGORELOST

- **Sindrom telesne in duševne izčrpanosti**, ki vključuje ciničnost do dela oziroma oseb vključenih v delo, depersonalizacijo in zmanjšano osebno učinkovitost.
- Dolgotrajen odziv na kronične čustvene in interpersonalne stresorje pri delu.
- Vezana predvsem na poklice, ki vključujejo delo z ljudmi in čustveno zahtevne situacije.

Sestavljajo jo tri dimenzije:

- **Izčrpanost** – občutek izčrpanosti vseh virov, kar vodi osebo v to, da se počuti nezmožno delovati na psihološkem nivoju.
- **Cinizem** – negativen, ciničen odnos do drugih ljudi, pomanjkanje empatije, neosebna obravnava drugih, ciničen in odmaknjen odnos do dela.
- **Zmanjšana učinkovitost** – negativna ocena samega sebe, zaznavanje sebe kot nekompetentnega, neučinkovitega in neuspešnega pri delu.

ZNAKI IZGORELOSTI

- **Telesni:** slabo počutje, glavoboli, nespečnost, bolečine v križu, kronična utrujenost, izčrpanost, večja obolevnost, težave na področju spolnosti, težave s prebavo, upad ali povečanje telesne mase, povišan krvni tlak, težave ožilja in srca.
- **Čustveni:** občutek tesnobe ob novih obremenitvah, depresivnost, pomanjkanje energije in volje do dela, nerazpoloženost, žalost, pesimizem, otopelost, izguba smisla za humor, izguba zanimanja za ljudi in dogajanje okoli sebe, nesposobnost iznašanja čustvenih vsebin.
- **Vedenjski:** izogibanje delovnim obveznostim, površnost, naraščanje odsotnosti iz dela, prepiri s sodelavci, sovražnost, težave v domačem okolju, zlorabe substanc, upad delovne vneme, zmanjšana delovna učinkovitost, odpor do službe in sodelavcev, težnja po spremembi delovnega mesta, opuščanje priložnosti in prostovoljnih aktivnosti.
- **Kognitivni:** slabša sposobnost koncentracije, pozabljivost, izguba motivacije za ustvarjalno delo, izogibanje novostim, iskanje krivcev za lastno neuspešnost zunaj sebe, destruktiven odnos do zahtev, zmanjšana sposobnost za kritično presojo, odpor do timskega dela, izogibanje pogovorom, zmanjšana miselna prožnost in samospoštovanje.

DELOVNA IZČRPANOST ≠ IZGORELOST

- **Delovna izčrpanost** – Normalna posledica pretiranega dela, h kateremu nas silijo predvsem objektivne zunanje okoliščine. Pojavijo se preutrujenost in frustriranost, pogostejše delovne poškodbe, lahko pa tudi bolezni, povezane s stresom. Delovno izčrpanost odpravita krajši ali daljši počitek in razbremenitev.
- **Izgorelost** – Duševna motnja, katere glavni vzrok ni stres, temveč posameznikove osebnostne značilnosti (storilnostno pogojeno samovrednotenje). Značilno je pretirano izčrpavanje skozi deloholizem, ki privede do psihofizičnega zloma. Pojavijo se lahko psihopatološki simptomi (anksioznost, depresivnost).

VZROKI IN DEJAVNIKI IZGORELOSTI

RECIPROČNI MODEL IZGORELOSTI: Vzrok za izgorevanje je neravnovesje med vlaganjem energije in zadovoljevanjem potreb, s katerim obnavljamo svojo energijo, ter tudi naš način odzivanja na neregularne situacije v življenjskih in delovnih okoliščinah, ki je odvisen od osebnostnih lastnosti.

Zunanji dejavniki izgorelosti:

- Družbenoekonomske okoliščine
- Psihološke okoliščine v zasebnem življenju
- Psihološke okoliščine na delovnem mestu
 - Visoke kvantitativne in kvalitativne delovne obremenitve (veliko delovnih ur, zunanji časovni pritiski, previsoke zahteve dela, konfliktni vidiki dela, nejasnost delovne vloge)
 - Nadzor nad delom in nagrajevanje dela
 - Delovna skupnost, pravičnost in vrednote
 - Odnosi v podjetju in družbenem okolju

Notranji dejavniki izgorelosti:

- Osebnostne lastnosti (nevroticizem, introvertnost in vestnost)
- Zunanji lokus kontrole, nižje samospoštovanje in neučinkovite strategije spoprijemanja s stresom
- Nizke osebne vrednote
- Labilna samopodoba, odvisna od storilnostnega samovrednotenja (Posameznik se ceni toliko, kolikor je dosegel in kolikor je za dosežke dobil zunanjih potrditev.)

Individualni dejavniki naj bi igrali manj pomembno vlogo pri izgorelosti, kot dejavniki na delovnem mestu.

IZGORELOST

Pripravila: Janja Golob, dipl. psih. (UN)



STOPNJE RAZVOJA IZGORELOSTI

1. IZČRPANOST

- Pojavi se občutek kronične utrujenosti, ki ga oseba ignorira in presega z aktiviranjem vedno novih osebnostnih virov.
- Število simptomov je majhno, zato ima posameznik občutek, da gre za začasno stanje, ki ga je mogoče odpraviti s krajšim dopustom.
- Značilna je izrazita storilnostna usmerjenost in občutek odgovornosti.
- Ta stopnja lahko traja več let.

2. UJETOST

- Pojavijo se močni telesni in kognitivni simptomi preizčrpanosti ter občutek ujetosti v način življenja, dela in v odnose.
- Oseba reagira aktivno, z menjavo delovnega ali osebnega okolja, vendar s sabo prenaša svoje vzroke za izgorelost. Tako se še dodatno izčrpava, ker je za prilagajanje potrebna nova energija.
- Pojavijo se tudi občutki krivde in upadanja samopodobe.
- Število znakov in njihova intenziteta vedno bolj narašča.
- Stopnja ujetosti lahko traja eno do dve leti.

3. ADRENALNA IZGORELOST

- Na tej stopnji pride do skoraj popolne izgube energije ter velikega psihofizičnega in nevrološkega zloma, ki se pogosto kaže kot psihična motnja, običajno v obliki hudih depresivnih simptomov, ki lahko pripeljejo celo do samomora.
- Lahko pride tudi do infarkta, hudih prebavnih težav in podobno.
- V obdobju neposredno pred zlomom so vsi simptomi na višku, vendar se človek kljub temu navzven trudi vzdrževati videz aktivnosti, vendar ne zmore več prilagajanja.
- V obdobju po zlomu pa popolni izčrpanosti sledijo intenzivni vpogledi, spremembe vrednostnega sistema ter osebnostnih lastnosti.
- Obdobje pred zlomom lahko traja nekaj mesecev, sam zlom nekaj tednov, okrevanje po njem pa v povprečju dve do štiri leta.

POSLEDICE IZGORELOSTI

Posledice izgorelosti so lahko zelo resne tako za posameznika, kot tudi za organizacijo.

Posledice na individualnem nivoju:

- Fizična izčrpanost, težave s spanjem, povečano uživanje drog in alkohola, zakonske težave, pogostejše infekcijske bolezni, prebavne težave, težave s srcem, simptomi depresije
- Infarkt, možganska kap ali hujši depresivni sindrom, ki zahtevajo hospitalizacijo in večmesečno ali celo večletno zdravljenje
- Nezmožnost vzpostavljanja psihofizičnega ravnotežja, močni upadi psihofizične energije in delovnih sposobnosti
- Izrazit odpor do prejšnjih življenjskih in delovnih situacij ter nezmožnost vračanja vanje
- Periodično vračanje simptomov akutnega adrenalnega zloma v obremenilnih situacijah
- Osebnostne spremembe in spremembe vrednostnega sistema
- Posledice so trajne in lahko pripeljejo do invalidske upokojitve

Posledice na nivoju organizacij:

- Slabša kakovost dela in zmanjšana storilnost
- Izostajanje od dela (absentizem), bolniške odsotnosti
- Menjava službe (fluktuacija)
- Nizka morala v kolektivu
- Visoki stroški za odpravljanje posledic izgorelosti

PREPREČEVANJE IZGORELOSTI

Preventivni ukrepi, vezani na posameznike:

- **Cilj:** Oseba se nauči spoprijemati z obremenjujočimi okoliščinami dela ali pa spremeni svoj odnos do dela.
- **Primeri:** trening upravljanja s časom, trening strategij spoprijemanja s stresom, tehnike sproščanja, trening miselnega odklopa in postavljanja mej med delom in zasebnim življenjem
- Manj učinkoviti in kratkoročni

Preventivni ukrepi, vezani na organizacije:

- **Cilj:** Spremeniti obremenjujoče in zdravju škodljivo delovno okolje ter potek delovnih nalog.
- **Primeri:** povečanje svobode odločanja na delovnem mestu, bolj optimalno načrtovanje odmorov, povečanje socialne opore
- Bolj učinkoviti in dolgoročni

IZGORELOST

Pripravila: Janja Golob, dipl. psih. (UN)



Ukrepi za preprečevanje izgorelosti, ki se jih lahko poslužijo delodajalci:

1. Ugotavljanje stanja, kako močno izgorevajo vodilni in zaposleni.
2. Ugotavljanje vzrokov za izčrpanost in kateri prevladujejo.
3. Sprejemanje ukrepov za zagotavljanje ustrežnejšega psihološkega delovnega okolja (spreminjanje in prilagajanje urnikov, izobraževanje zaposlenih, preverjanje uspešnosti rezultatov, nagrajevanje).
4. Omogočanje nadzora zaposlenih nad lastnim delom.
5. Preverjanje prisotnosti mobbinga.
6. Omogočanje izobraževanj o prepoznavanju vzrokov, zgodnjih znakov izgorevanja in o lastnih načinih za zmanjševanje izgorelosti za zaposlene.
7. Vzpostavljanje odprte in vzpodbudne delovne klime.
8. Omogočanje podpore za zaposlene, ki veliko delajo z ljudmi (supervizijska skupina).
9. Sklenitev psihološke delovne pogodbe z zaposlenimi.

Ukrepi za preprečevanje izgorelosti, ki se jih lahko poslužijo posamezniki sami:

1. Prepoznavanje znakov deloholizma in ločevanje od zavzetosti (Ali delam preveč?).
2. Prepoznavanje sprožilnih situacij, ki nas vodijo v deloholizem (Kdaj in kje začnem delati preveč?).
3. Prepoznavanje svojih notranjih prisil, ki sprožijo deloholizem in razlikovanje od realnih zunanjih zahtev (Zakaj delam preveč?).
4. Prepoznavanje znakov izgorevanja (Ali me delo izčrpava?).
5. Preverjanje tveganih okoliščin za izgorelost.
6. Preverjanje lastnih motivov in vrednot (Kaj želim od sebe in zase?).
7. Učenje izražanja svojih občutkov, čustev, želj in pričakovanj.
8. Jasno postavljanje realnih mej, zahtev in ciljev.
9. Uravnoveženje aktivnosti, ki nas izčrpavajo in tistih, ki nas razbremenjujejo ter zagotavljanje dovolj velike količine počitka.

Posameznikom z bolj izraženimi osebnostnimi značilnostmi, ki predstavljajo tveganje za izgorevanje, se priporoča, da poiščejo pomoč pri psihoterapevtu. Za njihovo spreminjanje je namreč potrebna strokovna podpora in pomoč. Izgorevanje je povezano s samopodobo in mejami, česar ni mogoče spremeniti z voljo ali prijateljskimi pogovori. Gre za temelje osebnosti, ki jih je mogoče spreminjati le v dolgotrajnem procesu s pomočjo strokovnjaka.

LITERATURA

- Awa, W. L., Plauman, M. in Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. in Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
- Bilban, M. in Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*.
- Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S. in Mojza, E. J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 202–216.
- Kovach Clark, H., Murdock, N. L. in Koetting, K. (2008). Predicting burnout and career choice satisfaction in counseling psychology graduate students. *The Counseling Psychologist*, 37(4), 580–606.
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. in Peeters, M. C. W. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 213–227.
- Le Blanc, P. M. in Schaufeli, W. B. (2008). Burnout intervention: An overview and illustration. V J. R. B. Halbesleben (ur.), *Handbook of stress and burnout in health care* (str. 201–215). Nova Science Publishers.
- Maslach, C., Jackson, S. E. in Leiter, M. P. (1996). *MBI: The Maslach burnout inventory manual* (3. izdaja). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslach, C. in Leiter, M. P. (2016). Burnout. *Stress: concepts, cognition, emotion, and behavior*, 351–357.
- Pšeničny, A. (b.d.). *Izgorevanje na delovnem mestu. Prepoznavanje in preprečevanje sindroma izgorelosti*. Inštitut za razvoj človeških virov.
- Pšeničny, A. (2008). Rezultati vseslovenske raziskave o izgorelosti in recipročni model izgorelosti. *Zbornik 8. mednarodne konference Globalna varnost*.
- Ried, L. D., Motycka, C., Mobley, C. in Meldrum, M. (2006). Comparing self-reported burnout of pharmacy students on the founding campus with those at distance campuses. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70(5), 114.
- Schaufeli, W. B., Martinez, M. I., Pinto, A. M., Salanova, M. in Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students - a cross national study, MBI-SS. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*. 33 (5), 464-481.