

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**IZGORELOST KOT POSLEDICA KONFLIKTA MED DELOM IN
DRUŽINO**

Ljubljana, april 2013

MELITA JANEŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Melita Janežič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Izgorelost kot posledica konflikta med delom in družino, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko mag. Katarino Katjo Mihelič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilo tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 26.4.2013

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD.....	1
1 DELOVNO IN DRUŽINSKO ŽIVLJENJE TER ODNOS MED NJIMA.....	2
1.1 Razlike med spoloma pri doživljanju odnosa med delom in družino.....	3
1.2 Razlike glede na zakonski stan pri doživljanju odnosa med delom in družino	5
1.3 Konflikt med delom in družino.....	6
1.3.1 Psihološke posledice konflikta med delom in družino.....	8
1.3.2 Fiziološke posledice konflikta med delom in družino	9
2 IZGOREVANJE.....	9
2.1 Prepoznavanje izgorevanja	10
2.2 Vzroki izgorelosti	11
2.3 Proces in posledice izgorevanja	12
2.4 Izgorelost in konflikt med delom in družino.....	15
2.4.1 Razlike med spoloma pri doživljanju izgorelosti in konflikta med delom in družino.....	16
2.4.2 Razlike glede na zakonski stan pri doživljanju izgorelosti in konflikta med delom in družino.....	17
2.5 Preprečevanje izgorelosti in okrevanje	18
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI.....	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zunanji dejavniki kot znak izgorevanja.....	11
Tabela 2: Znaki prve stopnje izgorelosti.	13
Tabela 3: Znaki druge stopnje izgorelosti.	13
Tabela 4: Znaki tretje stopnje izgorelosti.	14
Tabela 5: Znaki adrenalnega zloma.....	14

UVOD

Najpomembnejše spremembe v odnosu med delovnim in družinskim življenjem so se zgodile po letu 1960, ko so na trg delovne sile vstopile tudi ženske. Vse do takrat so ostajale doma in skrbele za gospodinjstvo, moški pa so za svojo družino skrbeli predvsem s finančnega vidika. Ko so plačano delo začele opravljati tudi ženske, se je pojavila potreba, ne le po enakopravnejšem obravnavanju spolov na delovnem mestu, temveč tudi po enakopravnejši delitvi družinskih vlog. V kolikor so zahteve obeh področij neuskklajene, pride do konflikta med delom in družino, ki je povezan s splošnim nezadovoljstvom z življenjem, psihičnimi stiskami in slabim fizičnim zdravjem.

Vsakdan večine ljudi se deli na delovni čas, čas namenjen družini in čas za počitek. Hiter življenjski tempo narekuje učinkovitejše planiranje porabe časa za dejavnosti v našem vsakdanjiku, obenem pa se na vseh področjih od nas pričakuje kar največ. Delo in družina sta področji, ki sta v posameznikovem življenju izredno pomembni. Ko vsaka od vlog teh dveh področij zahteva večjo količino časa, energije in zavezanosti, se srečamo z neskladjem med vlogami, oziroma s konfliktom med delom in družino. Namen diplomskega dela je predstaviti bolezensko stanje izgorelosti kot posledico neuspešnega usklajevanja življenjskih področij, s poudarkom na neuskklajenosti delovnega in družinskega življenja. Metoda dela je deskriptivna.

Cilj prvega poglavja je na podlagi ugotovitev o morebitnih razlikah pri doživljanju delovnega in družinskega življenja glede na spol in glede na zakonski stan opredeliti konflikt med obema področjema in ugotoviti, ali katera od preučevanih populacij dosega višje oziroma nižje ravni tega konflikta. Na koncu prvega poglavja predstavljam psihološke in fiziološke posledice omenjenega konflikta. Neskladnost vlog povzroča stres, ki skupaj z zahtevami, ki presegajo posameznikove sposobnosti lahko povzroči izčrpanje na psihičnem, fizičnem in čustvenem področju ter pripelje do izgorelosti, o kateri pišem v drugem poglavju. Kot pravita Bilban in Pšeničny (2007), je vzrok izgorelosti »neravnotežje med vlaganjem oziroma črpanjem energije in zadovoljevanjem temeljnih potreb«. Proces izgorevanja traja dalj časa, simptome pa, čeprav so izraziti, posameznik hitro spregleda. V tem poglavju sem si zastavila več ciljev. Prvi je razlikovanje izgorelosti in ostalih, podobnih bolezenskih stanj, drugi poiskati vzroke za izgorelost, spoznati sam proces in posledice izgorelosti ter tretji, poiskati možne ukrepe, s katerimi lahko preprečimo izgorevanje ali vsaj zmanjšamo njegov učinek.

V podpoglavju 2.4 se posvetim bistvu moje diplomske naloge, izgorelosti v povezavi s konfliktom med delom in družino. Ko posameznik naleti na konflikt in se obenem počuti nepomembnega in nemočnega, začne izgorevati. Cilj tega podpoglavja je opredeliti povezavo med izgorevanjem in konfliktom med delom in družino ter zopet poiskati morebitne razlike med spoloma pri doživljanju izgorelosti kot posledici konflikta med delom in družino ter razlike glede na zakonski stan.

Konec drugega poglavja je namenjen spoznavanju, kako preprečiti izgorevanje oziroma v primeru, da je za to že prepozno, kako si pomagati pri okrevanju. Ker je izgorelost poleg depresije glavna poklicna bolezen 21. stoletja menim, da je še vedno premalo poznana, zato so ti napotki posebej koristni. S tem poglavjem tudi zaokrožim splošni cilj svoje diplomske naloge, ki je: poiskati vzroke za neuspeh pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja ter preučiti možnosti za izogib procesu izgorevanja.

1 DELOVNO IN DRUŽINSKO ŽIVLJENJE TER ODNOS MED NJIMA

Področje dela se je skozi leta spremenilo. Posebej vključitev žensk na trg dela je prinesla veliko sprememb, od katerih je najočitnejša vključenost obeh spolov v delovno okolje. Sedmak in Medarič (2007) ugotavljata, da se s povečano udeležbo žensk na področju plačanega dela in z odločanjem ne le za poklic, temveč tudi za kariero, vse pogosteje pojavljajo težave pri usklajevanju plačanega dela in družinskega življenja. Zasebno in poklicno življenje se namreč medsebojno prepletata in vplivata drug na drugega, pri čemer Aryee in soavtorji (2005) opozarjajo, da vse večkrat karierni uspeh povezujemo z osebnim neuspehom. Da bi dosegli ravnovesje oziroma zadovoljstvo tako na delovnem mestu kot doma, morajo posamezniki najti način, kako združiti službene obveznosti z ostalimi odgovornostmi in željami (Bischoff, 2006; Sturges, 2008).

Vedno več zaposlenih dela nadure, opravlja honorarno delo, ima fleksibilne urnike (Bianchi, 2011). Švabova (v Rener, Sedmak, Švab, & Urek, 2006) pri tem opaža posebnost na trgu dela v Sloveniji, in sicer zaposlovanje tako moških kot žensk za polni delovni čas. Kot ugotavlja Bischoff (2006) večina odraslih preživlja na delovnem mestu več časa kot ga porabi za ostale dejavnosti, vključno s spanjem. Ob takih ugotovitvah je nemogoče, da delo ne bi imelo vsaj majhnega vpliva na zasebno življenje.

Ob pojmu družina največkrat pomislimo na poročenega očeta in mater z enim ali več otroki. Vse več pa je enostarševskih družin, sobivanja in drugih oblik, ki jih sprejemamo kot družino. Nowotny, Fux in Pinnelli (v Rener et al., 2006) definirajo družino kot »skupino oseb, ki živi v skupnem gospodinjstvu in jo sestavlja vsaj en otrok in vsaj ena odrasla oseba ter je med seboj povezana z zakonsko zvezo ali s sobivanjem in starševskim razmerjem.« Rener in soavtorice (2006) razlikujejo med dvema vrstama družin, in sicer:

- jedrne družine, kamor spadajo dvostarševske družine, enostarševske družine in reorganizirane družine. Med zadnje uvrščamo na primer dopolnjene družine, v katerih eden od staršev ni biološki starš, in družine istospolnih partnerjev.
- razširjene družine oziroma tri- in večgeneracijske družine, kamor spadajo tudi družine, ki sicer ne živijo skupaj, vzdržujejo pa redne sorodstvene stike in si nudijo medsebojno podporo.

Družina je temeljna družbena institucija, ki je s časom doživela kar nekaj sprememb, tako po starostni kot po spolni strukturi ter spremembe v delitvi družinskega dela in družinskih

vlog. Vse to je v veliki meri posledica množičnega vstopa žensk na trg delovne sile po letu 1960 (Arthur, 2003; Švab v Renner et al., 2006; Waldfogel & McLanahan, 2011). Delež mater, udeleženih v delovni sili je začel naraščati in družine so se začele soočati z velikimi spremembami. Naenkrat je naraslo število dvokariernih družin (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005), zaradi česar se je povečala udeležnost očetov pri vzgoji otrok in pri hišnih opravilih, obenem pa se je povečalo tudi število ločitev in posledično enostarševskih družin, posebej družin samskih mater (Bianchi, 2011).

Raziskovalci (Gareis, Chait, Ertel, & Berkman, 2009) so pri proučevanju povezave med delom in družino ugotovili, da se nekatera področja med seboj prepletajo (na primer intelektualen in osebni razvoj, izboljšanje razpoloženja), medtem ko druga povezujejo predvsem z delom (psihosocialne koristi, občutek dovršenosti) ali predvsem z družino (učinkovitost oziroma izboljšanje osredotočenosti in upravljanja s časom). Zaradi teh dognanj menijo, da čeprav prepletanje izkušenj z obeh področij pozitivno vpliva na posameznika in njegovo delovanje, ima družina vseeno koristnejši vpliv na posameznika kot pa delo.

1.1 Razlike med spoloma pri doživljanju odnosa med delom in družino

Rezultati zadnje Ankete o delovni sili, opravljene v tretjem četrtletju leta 2012, kažejo, da je med delovno aktivnim prebivalstvom v Sloveniji dobrih 45 odstotkov žensk. Za enakopravnejšo udeležbo žensk na trgu delovne sile slovenska zakonodaja skrbi s tremi pomembnimi zakoni:

- Zakon o delovnih razmerjih,
- Zakon o enakih možnostih,
- Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih.

»Prva dva zakona prepovedujeta posredno in neposredno diskriminacijo na osnovi spola pri delu in zaposlovanju in določata pravice delavcev in obveznosti delodajalcev, usmerjene v doseganje enakopravnosti spolov; Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih pa predstavlja podlago za lažje usklajevanje starševskih in delovnih obveznosti in podpira enakopravnejšo delitev starševskih pravic in obveznosti med spoloma« (Černigoj-Sadar, Kanjuro-Mrčela, Stropnik, & Žaucer, 2007).

Raziskovalci ugotavljajo, da sta družinsko zadovoljstvo in zadovoljstvo na delovnem mestu povezana s tako imenovanim »učinkom prelivanja«, kar pomeni, da stanje na enem področju vpliva na stanje v drugem (Bischoff, 2006; Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007). Ženske doživljajo obsežnejša razlivanja kot moški predvsem zaradi svoje ženskosti oziroma krhkosti, ki jo povezujejo z njo (Powell & Greenhaus, 2010). Tudi Aryee in soavtorji (2005) ter Blanch in Aluja (2012) opažajo določene razlike med spoloma. Prelivanje družinskih zadev na delo je po njihovem mnenju pogostejše pri ženskah, medtem ko je pri moških pogostejše prelivanje dela na družino. Ob tem navajajo, da moški sami sebe še vedno opredeljujejo kot tiste, katerih dolžnost je finančno preskrbeti družino. Moški dajejo večjo pomembnost plačanemu delu, medtem ko ženske več pozornosti in energije namenjajo družini (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Mortazavi,

Pedhiwala, Shafiro, & Hammer, 2009). Po mnenju žensk naj bi namreč sreča izhajala iz kakovostnih medsebojnih odnosov, posebej odnosov med družinskimi člani, moški pa menijo, da srečo prinašata materialno udejstvovanje in poklicni uspeh (Lu & Yi Lin, 1998). Kljub različnim pogledom moških in žensk, pa je družinsko življenje še vedno širše obravnavano kot primarni vir življenjskega zadovoljstva in sreče za oba spola (Bischoff, 2006; Lu & Yi Lin, 1998).

Ženske se še vedno soočajo z neenakopravnostjo med spoloma. Prevzemajo več odgovornosti za delo doma, se soočajo z večjimi ovirami na delovnem področju ter manj samostojnosti, obenem se od njih navadno pričakuje večjo prilagodljivost in so pod večjim pritiskom ter zato večkrat žrtvujejo svojo kariero (Minnotte, Minnotte, Pedersen, Mannon, & Kiger, 2010). Visoki udeležbi žensk na trgu dela navkljub, ostaja skrb za otroke in delo doma še vedno v večji meri »žensko področje« (Kinnunen, Vermulst, Gerris, & Mäkikangas, 2003; Sedmak & Medarič, 2007), kar potrjujejo rezultati raziskav Statističnega urada Republike Slovenije in podatki Eurostata, ki kažejo, da porabijo ženske v povprečju skoraj še enkrat toliko časa za neplačano delo kot moški (Kanjuo-Mrčela v Černigoj-Sadar et al., 2007). Z višanjem stopnje zaposlenosti žensk so se v Sloveniji začele razvijati tudi socialne politike za podporo starševstvu in politike zaposlovanja, ki skladno s smernicami Evropske unije poudarjajo enakopravnost spolov ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Kanjuo-Mrčela v Černigoj-Sadar et al., 2007). Ob upoštevanju, da so družine, v katerih oba starša opravljata plačano delo, postale že nekakšno pravilo, ter da pri tem matere še vedno opravljajo večino neplačanega dela, skušajo družinske politike v Sloveniji vplivati na aktivnejšo vključenost očetov v skrb za otroke (Švab v Renner et al. 2006). Eden od teh ukrepov je očetovski dopust, ki je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije koriščen vse pogosteje. Glede na podatke ankete o delovni sili ga je v letu 2010 koristilo kar 75 odstotkov očetov, medtem ko je dopust za nego in varstvo otrok koristilo le 7 odstotkov moških in kar 93 odstotkov žensk. Po podatkih Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve se delež očetov, ki koristijo katerega od omenjenih dopustov, stalno povečuje, vendar so po navajanju nekaterih avtorjev (Canivet, Östergren, Lindeberg, Choi, Karasek, Moghaddassi, & Isacsson, 2010; Kanjuo-Mrčela v Černigoj-Sadar et al., 2007; Kralj & Renner v Sedmak & Medarič 2007; Shreffler, Pirretti, & Drago, 2010) ženske v primerjavi z moškimi še vedno tudi do šestkrat pogosteje odsotne z dela zaradi skrbi za družinske člane, pa četudi so, prav tako kot moški, zaposlene za poln delovni čas.

Moški in ženske si niso enotni, ko gre za prilagodljivost na delovnem mestu, posebej ne po tem, ko postanejo starši (Hill, Jenet, Shannon, Brennan, Blanchard, & Martinengo, 2008). Kot ugotavlja Sturges (2008), se morajo zaposleni, ki stremijo k uspešni karieri najprej uveljaviti, kar pomeni, da se morajo v začetku posvetiti predvsem delu. Šele po uveljavitvi v podjetju sledi osredotočenje na napredovanje ali na uravnoteženje. Običajno se za slednje odločijo ženske, saj glede na rezultate nekaterih raziskav dajejo večji poudarek družinskemu življenju (Blanc & Aluja, 2012; Hughes, & Tovey, 2007; Hill et al., 2008; Lu & Yi Lin, 1998; Sturges, 2008).

Blanch in Aluja (2012) menita, da je vse večja prisotnost žensk v delovni sili »izzvala« tradicionalne, po spolu ločene naloge, ki ženskam pripisujejo družinsko vlogo, moškim pa delovno. Ta delitev postaja zabrisana, saj se pomikamo v smeri enakopravnejše delitve vlog. Moški, ki sprejemajo enakopravnost spolov bolje razumejo delovne obveznosti svojih žena, kot pa tisti, ki se oklepajo t.i. tradicionalne delitve vlog med spoloma. Obenem avtorji (Minnotte et al., 2010) ugotavljajo, da ženske, poročene z moškimi, ki cenijo enakopravnost, dajejo večji poudarek karieri, kot pa ženske, ki so poročene s tradicionalisti. Po podatkih istih avtorjev pari s podobno ideologijo poročajo o višjih ravneh zakonskega zadovoljstva.

Kot pravi Švabova (v Renner et al., 2006), je v Sloveniji »še vedno ukoreninjena ideologija tradicionalne družine in družinskih vlog ter ideologizacija materinstva«, zaradi česar se zdi enakomerna delitev družinskega dela med partnerjema še daleč. Čeprav je delo doma še vedno v veliki meri določeno glede na spol, skušajo biti sodobni očetje aktivneje vključeni v vzgojo in skrb za otroke, kot so bili njihovi očetje (Blanch & Aluja, 2012; Švab v Renner et al., 2006). Zavedajo se relevantnosti starševske vloge ter pričakovanj do njih, kot očetov. Postopno se prilagajajo družinski vlogi, prispevajo svoj delež pri gospodinjskih opravilih in prevzemajo več odgovornosti v zvezi z družino. S tem avtorji nakazujejo na to, da problem aktivnejšega očetovanja pravzaprav ni toliko v pripravljenosti očetov za to vlogo, marveč predvsem »kulturnega imaginarija«, ki vlogo mater označuje kot nenadomestljivo in najpomembnejšo. Četudi je vloga žensk na delovnem mestu postala vidnejša, se hkrati pričakovanja do njihove vloge v družini niso zmanjšala in zaposlene matere še vedno posvečajo več časa družini, kot pa zaposleni očetje (Fuß, Nübling, Hasselhorn, Schwappach, & Riegeri, 2008).

1.2 Razlike glede na zakonski stan pri doživljanju odnosa med delom in družino

Podatki Statističnega urada razkrivajo dejstvo, da v Sloveniji sklepa zakonsko zvezo vse manj parov. Po številu porok na 1000 prebivalcev smo celo na dnu lestvice držav EU-27. Zaradi upadanja števila porok se raziskovalci zanimajo tudi za morebitne razlike med poročenimi in neporočenimi, ne le za razlike med spoloma. Rezultati raziskovanj kažejo, da imajo starši v zunajzakonski zvezi običajno manj ekonomskih in socialnih virov za usklajevanje zahtev družinskega in delovnega življenja, v primerjavi s poročenimi starši (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011). Iz tega razloga naj bi neporočeni moški in ženske večkrat delali nadure, ne godi pa jim fleksibilen delovnik, ki med pari v sobivanju povzroča večje pritiske v odnosih, zaradi česar večkrat izkusijo psihološko stisko (Hill et al., 2008; Liu et al., 2011).

Po drugi strani avtorji (Ilies, Wilson, & Wagner, 2009; Liu et al., 2011) poročajo o tem, da poročenim parom fleksibilni urniki ustrezajo, saj lahko svoji družini posvetijo več časa tekom dneva, delo pa opravijo na primer zvečer. Fleksibilen urnik oziroma prilagodljivost na delovnem mestu je namreč definirana kot »zmožnost zaposlenih, da sprejemajo odločitve, ki vplivajo na to kdaj, kje in kako dolgo so zadržani pri dejavnostih v zvezi z delom« (Hill et al., 2008). Zaposleni torej sami določajo, kdaj se njihov delavnik začne in

kdaj konča ter na ta način lažje uskladijo delovno in zasebno življenje. Se pa lahko zgodi, da se meje med časom, določenim za družino in časom, določenim za delo, kaj hitro preveč zabrišejo in pride do prelitja dela na družino (Ilies, Wilson, & Wagner, 2009).

1.3 Konflikt med delom in družino

Avtorji (Blanch & Aluja, 2012; Gareis et al., 2009) opazajo, da številne socialno-ekonomske okoliščine, kot na primer trend povečane udeležbe žensk v delovni sili, vedno večja razširjenost dvokariernih in enostarševskih družin, starajoče prebivalstvo, potrebno pomoči in nege ter vse večja preobremenjenost z zahtevami tako na delovnem mestu kot doma, prispevajo k zapletenosti usklajevanja delovnih in družinskih razmer. Podatki ameriških in evropskih raziskav kažejo, da od 40 do 78 odstotkov zaposlenih staršev vsaj občasno doživlja konflikt med delom in družino (Kinnunen et al., 2003). Največkrat so v tovrstnih raziskavah preučevane ženske, ki imajo po mnenju avtorjev še vedno glavno vlogo pri skrbi za otroke in dom. Posamezniki z bolj razvito »ženskostjo« se namreč bolj zavzeto posvečajo potrebam družine. V primerjavi s posamezniki, ki nimajo tako razvite nežnejše plati svoje osebnosti, je bolj verjetno, da na delovno mesto prinesejo družinske vrednote, spretnosti in vedenje, ki ga razvijejo v družinskem krogu (Powell & Greenhaus, 2010). Tudi Wayne in soavtorji (2007) opazajo, da posameznikova vključenost v eni življenjski domeni (torej delu ali družini), prispeva k uspešnejšemu delovanju v drugi življenjski domeni. K tem koristim avtorji štejejo spretnosti, znanja in vrednote, ki jih posameznik osvoji z delovanjem v določeni domeni, pa tudi ekonomske in socialne koristi ter izboljšanje učinkovitosti delovanja.

Delo in družina zajemata precejšen in zelo pomemben del posameznikovega življenja. Zahtev in pričakovanj obeh področij ni vedno možno združiti in lahko povzročijo preobremenitev in navzkrižje (Ergeneli, Ilsev, & Karapinar, 2010; Hämmig, Brauchli, & Bauer, 2012). Ko posameznik sočasno opravlja več vlog in vsaka od teh zahteva čas, energijo in zavezanost, pride do konflikta med delom in družino (Minnotte et al., 2010). Qu in Zhao (2012) opazata, da posamezniki, ki se soočajo z obveznostmi na delu in doma in se zaradi tega počutijo izčrpane, navadno prenesejo negativna čustva na delovno mesto, s katerim nato ta čustva tudi povežejo. Kadar pa upravljajo z obremenitvami na delu in doma uspešno, posamezniki živijo bolje in so srečnejši pri delu. Tudi drugi raziskovalci (Mortazavi et al., 2009) ugotavljajo, da je neuravnoteženost dela in družine povezana s stresom in nižjim zadovoljstvom na delu in v družini ter nižjim zadovoljstvom z življenjem na splošno. Greenhaus in Beutell (1985) ter Hill in soavtorji (2008) definirajo konflikt med delom in družino kot obliko konflikta med različnimi funkcijami, pri katerem so bremena vlog iz ene in druge strani medsebojno nezdržljiva oziroma si celo nasprotujejo. Je skupek omejenega časa, stresa in visokih pričakovanj, ki jih doživljamo doma in na delovnem mestu (Gareis et al., 2009; Liu et al., 2011; Minnotte et al., 2010).

Greenhaus in Beutell (1985) opredeljujeta konflikt med delom in družino kot dvosmeren, torej kot konflikt delo-družina in konflikt družina-delo. Za vsako smer predpostavljata, da ima različne vzroke in v nekaterih primerih tudi različne posledice. Tudi nekateri drugi

avtorji (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Canivet et al., 2010; Entricht, Hughes, & Tovey, 2007; Fuß et al., 2008; Mortazavi et al., 2009; Wang, Liu, Wang, & Wang, 2012) govorijo o dveh različnih smereh konflikta med delom in družino. Konflikt delo-družina zajema zahteve in pritiske na delovnem mestu, ki motijo izvajanje družinskih odgovornosti, konflikt družina-delo pa dejavnosti, ki jih posameznik sicer želi narediti v službi, vendar jih ne naredi zaradi zahtev družine oziroma partnerja in časa, ki jim ga nameni. Powell in Greenhaus (2010) navajata, da je smer konflikta razvidna šele, ko se posameznik glede na svoje preference podredi konfliktom na določenem področju. Sama se osredotočam splošno na konflikt med obema področjema.

Glede tega, ali se moško in žensko doživljanje konflikta med delom in družino razlikuje, si raziskovalci niso enotnega mnenja. Na osnovi ugotovitev, da se ženske bolj intenzivno posvečajo družini, moški pa delu, nekateri avtorji (Bianchi & Milkie, 2010; Blanch & Aluja, 2012; Canivet et al., 2010; Shreffler, Pirretti, & Drago, 2010) navajajo, da ženske izkušajo močnejši konflikt delo-družina, moški pa konflikt družina-delo. Powell in Greenhaus (2010) menita, da ženske v splošnem ne doživljajo različnih ravni konflikta kot moški, vendar pa drži, da posamezniki, ki opravljajo vloge, ki so bolj povezane z ženskostjo, doživljajo nižje ravni konflikta. Raven doživljanja konfliktnosti med vlogami je torej odvisna od osebnostnih lastnosti in ne od spola.

Mortazavi in soavtorji (2009) predstavljajo različne ugotovitve raziskovalcev. Od tistih, ki razlikujejo raven doživljanja konflikta med spoloma, do tistih, ki ne najdejo nikakršnih razlik glede na spol. Ob tako različnih mnenjih se raziskovalci strinjajo v ugotovitvi, da se moško in žensko dožemanje konflikta med delom in družino razlikuje glede na kulturne norme in ideologije, ki jih različne kulture povezujejo s pričakovanji moških in žensk v različnih vlogah. Študije kažejo slabšo kakovost zakona med ženskami, ki prispevajo k dohodku in so ekonomsko neodvisne, ter moškimi, ki verjamejo v tradicionalno delitev vlog med spoloma (Minnotte et al., 2010). Pri takih zakonih pride v večini primerov do razveze. Avtorji teh študij po drugi strani ugotavljajo, da so v zakonu najbolj zadovoljni pari s podobnimi ideologijami. Za razvoj spolnih stereotipov so še vedno zaslužni predvsem starši in šolski sistem, ki na otroke prenašajo prepričanja, da so določene vloge namenjene posebej ženskam in druge posebej moškim (Powell & Greenhaus, 2010). Ta prepričanja kasneje kot odrasli prenesejo tudi v svoj način razmišljanja. V državah na prehodu, posebej tistih s tradicionalno vlogo stereotipov (na primer Iran), se zaposleni večkrat srečujejo s konfliktom med delom in družino kot zaposleni v gospodarsko razvitih državah, kjer imajo moški in ženske enakopravnejšo vlogo (na primer Finska) (Lallukka, Rahkonen, Lahelma, & Arber, 2010; Mortazavi et al., 2009).

Po nekaterih raziskavah (Hill et al., 2008; Liu et al., 2011) poročeni starši bolje sprejemajo fleksibilne urnike, kot pa starši, ki živijo v zunajzakonski zvezi. Ti se ravno zaradi nestandardnih delovnih ur večkrat srečujejo s konfliktom med delom in družino, kar pa je povezano tudi z doseganjem nižje stopnje dobrega počutja kot starš. V primerjavi s poročenimi starši imajo starši, ki živijo v zunajzakonski zvezi, navadno manj ekonomskih in socialnih virov za usklajevanje družinskega in delovnega življenja. Ravno zato, da bi

lahko pokrili finančne potrebe, starši v zunajzakonski zvezi opravljajo delo izven standardnih urnikov in se posledično soočajo z večjimi pritiski v odnosih ter večkrat izkusijo psihološko stisko (Liu et al., 2011).

Avtorji (Greenhaus & Beutell, 1985; Liu et al., 2011) ugotavljajo, da so poročeni pari navadno bolj zavezani izražanju sreče in učinkoviti komunikaciji, kot pari v sobivanju, zaradi česar je konflikt zaradi neuspešnega usklajevanja dela in družine pri parih v zunajzakonski zvezi bolj verjeten. Podpora partnerja je pomembna, sploh v času, ko vse več ljudi ostaja brez zaposlitve. Kot ugotavljajo Kamin in soavtorji (2009), je prav to namreč eden najpogostejših vzrokov za nesoglasja med partnerjema. Gospodarska kriza, nenehne spremembe na vseh področjih, negotovost ter visoka pričakovanja in zahteve na delovnem mestu so posebnosti današnjega časa, ki imajo obremenjujoč in stresen učinek. Konflikt med delom in družino, z delom povezane psihične stiske, večje delovne obremenitve in stres na delovnem mestu privedejo do zakonskih nesoglasij, celo jeze in posledično negativno vplivajo na kakovost zakona (Minnotte et al., 2010).

1.3.1 Psihološke posledice konflikta med delom in družino

V zadnjih dveh desetletjih je bilo opravljenih veliko raziskav na temo konfliktov med vlogami, ki kažejo, da so tovrstni konflikti povezani z različnimi zdravstvenimi težavami, zlasti s psihosocialnim zdravjem (Hämmig, Knecht, Läubli, & Bauer, 2011). Avtorji (Blanch & Aluja, 2012; Entricht et al., 2007; Sturges, 2008) navajajo, da ima konflikt med delom in družino lahko neugodne posledice, kot je na primer zmanjšano zadovoljstvo z delom ali življenjem na splošno, ter celo psihične in fizične bolezni. Ugotavljajo, da takšne posledice največkrat doletijo starše, posebej tiste z otroki starimi devet let ali manj, saj nosijo večje breme odgovornosti za družino. Partner (ne nujno ženska), ki nosi večjo odgovornost in breme družinskih zahtev, torej izkuša višjo raven konflikta med delom in družino ter relativno nižje splošno zadovoljstvo (Zhao, Settles, & Sheng, 2011). Frone in Russell (1997) sta z raziskavo pokazala, da ima konflikt med delom in družino več negativnih zdravstvenih posledic. Povezan je s psihološkimi stiskami, življenjskim nezadovoljstvom, slabim telesnim zdravjem in zlorabami substanc, posebej alkohola.

Gareis in soavtorji (2009) poročajo o tem, da ima usklajevanje delovnih in družinskih vlog pomembne posledice na splošno počutje ter na uspešnost na delovnem mestu in pri opravljanju družinskih zahtev. Težave pri usklajevanju vlog obeh področij lahko povzročijo stres in vplivajo na duševno in telesno zdravje posameznika. Študije so pokazale, da stres na delovnem mestu enega od partnerjev lahko vpliva na družinske odnose, konflikt med zakoncema in posledično povzroči tudi stres v družinskem okolju (Minnotte et al., 2010). Tudi drugi avtorji (Fuß et al., 2008; Hämmig et al., 2011; Kinnunen et al., 2003) so mnenja, da lahko konfliktnost med delom in družino privede do resnih duševnih težav. Kot ugotavljajo, je povečan konflikt povzročitelj stresa, raznih zasvojenosti, povezan je z višjo stopnjo depresije in pogostejšimi duševnimi motnjami ter psihosomatskimi motnjami, zaradi česar se posamezniki nemalokrat odločijo pustiti službo. Med psihološkimi posledicami konflikta med delom in družino je tudi izgorelost

(Bedeian, Burke, & Moffett, 1988; Kinnunen et al., 2003), katero preučujem v naslednjem poglavju.

1.3.2 Fiziološke posledice konflikta med delom in družino

Približno tretjino dneva preživimo na delovnem mestu in enako dolgo naj bi porabili za spanje. Kot ugotavljajo Lallukka in soavtorji (2010), imata omenjeni področji enako pomemben vpliv na zdravje in dobro počutje. Konflikt med delom in družino ima negativen vpliv na kakovost spanca, kar je povezano z različnimi zdravstvenimi težavami, kot so bolezni srca in ožilja. Po navedbah avtorjev se nad nespečnostjo največkrat pritožujejo ženske, starejši ljudje, ovdoveli in ločeni ter tisti, ki so v slabših socialno-ekonomskih položajih.

Ena od posledic konflikta med delom in družino so tudi mišična in kostna obolenja. Psihosocialni dejavniki, kot so časovni pritisk, hiter tempo dela, zmanjšana sposobnost obvladovanja dela, monotone naloge, nezadovoljstvo z delom, pomanjkanje socialne podpore pri delu, visoke delovne obremenitve ali celo preobremenitve in splošne psihosocialne stiske, so dejavniki, ki spodbujajo tveganje za nastanek mišičnih in kostnih obolenj (Hämmig et al., 2011). Ta so v veliki meri vzrok za bolniški dopust in odsotnost z dela. Avtorji navajajo, da omenjena obolenja predstavljajo najpogostejše zdravstvene težave med zaposlenimi, kar potrjujejo s podatki, da obsegajo več kot 50 odstotkov vseh poklicnih bolezni na svetu in povzročajo kar 40 odstotkov z delom povezanih stroškov. Negativne posledice konflikta med delom in družino z vidika obremenjevanja zdravstvenega sistema torej predstavljajo družbeni problem.

2 IZGOREVANJE

Ko delovne in družinske obveznosti tekmujejo za posameznikovo omejeno količino časa in energije, pride do konflikta med delom in družino, ki ima lahko resne posledice. Ta zelo razširjen družbeni problem je eden najpomembnejših povzročiteljev stresa (Schieman & Young, 2010). Kot pravijo Kamin in soavtorji (2009) je »stresnost na delovnem mestu povezana predvsem z visoko zahtevnostjo, slabim ravnovesjem med vloženim naporom in nagrado za opravljeno delo ter z visoko nezanesljivostjo delovnega mesta.« Nadalje ugotavljajo, da kadar stresne situacije trajajo dlje časa, se na njih odzovemo negativno, smo občutljivi, imamo občutek, da nad njimi nimamo nadzora in obenem zaznavamo visoka pričakovanja in zahteve do sebe ter smo na splošno usmerjeni vase, se začne proces izgorevanja. Halbesleben in Buckley (2004), opredeljujeta izgorelost po Maslachovi (1982) kot »psihološki odziv na stres na delovnem mestu, za katerega je značilna čustvena izčrpanost, razosebljenje in zmanjšan občutek osebnega dosežka«.

Ferjan (2010) navaja, da je izgorelost »stanje psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane po več letih izčrpavanja organizma«. Je nekakšen čustveni odziv na dolgotrajno izpostavljenost stresu na delovnem mestu oziroma posledica neustreznih psiholoških pogojev dela (Hämmig, Brauchli, & Bauer, 2012; Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum, &

Aasland, 2008; Pšeničny & Findeisen, 2005). To privede do zdravstvenih težav, izgube psihične in telesne moči, tesnobe, depresije, težav s koncentracijo, spominom, zmanjšane motivacije za delo, povečane nesamozavesti in neodločnosti ter tudi do zlorabe substanc (Ferjan, 2010; Innstrand et al., 2008; Lingard & Francis, 2006).

Izgorelost (ang. burn-out) je vključena v Mednarodno statistično klasifikacijo bolezni in sorodnih zdravstvenih problemov, ki je klasifikacija bolezni Svetovne zdravstvene organizacije. V deseti popravljeni izdaji, ki je trenutno v uporabi, najdemo izgorelost pod dejavniki, ki vplivajo na zdravstveno stanje in na stik z zdravstveno službo, in sicer pod šifro Z73, ki vključuje težave, povezane s težavami pri urejanju življenja. Oznaka Z73-0 je oznaka za izgorelost oziroma burn-out, ki je pojasnjen kot stanje življenjske izčrpanosti.

2.1 Prepoznavanje izgorevanja

Ker že omenjam stres v povezavi z izgorevanjem, naj najprej opozorim na razlike med njima. Čeprav je izgorelost negativna reakcija na prekomeren stres, tega dvojega ne smemo enačiti. Kot pravi Pšeničny (2008), se stresu ne moremo izogniti in je lahko sprožitelj izgorelosti, medtem ko izgorelost lahko preprečimo z vplivanjem na osebne značilnosti posameznika, ki so vzrok za izgorevanje. Avtorica poudarja, da posamezniki, ki so pod še tako velikim stresom, vedo, da morajo za boljše počutje vzpostaviti nadzor nad dogajanjem, izgorel posameznik pa tega ne čuti, ni motiviran za boj in mu je vseeno za dogajanje.

Izraz izgorelost se pravzaprav ne uporablja še dolgo. Najprej so to motnjo umeščali v stanje med depresijo in tesnobo (Pšeničny, 2008; Bilban & Pšeničny, 2007), vendar kot spoznavamo v poglavju 2.3, ki govori o procesu izgorevanja, sta depresija in tesnoba simptoma izgorevanja in torej le del procesa izgorevanja. Bilban in Pšeničny (2007) navajata, da je depresija duševno stanje, katerega najprepoznavnejša znaka sta potrtost in znižanje samospoštovanja, medtem ko je tesnoba ali anksioznost strah, ki se kaže v pospešenem utripu srca, tiščanju v prsih in misli na dušenje. Omenjata tudi, da navadno izgorele posameznike zdravijo enako kot depresivne, čeprav raziskave potrjujejo, da imata ti motnji le četrtino skupnega.

Močnik (2009) opozarja tudi na ločevanje izgorelosti, ki je bolezensko stanje, in delovne izčrpanosti, ki je stanje preutrujenosti. Kot pravi, je vzrok izgorelosti (ang. burnout) storilnostno pogojena samopodoba, medtem ko delovno izčrpanost (ang. wornout) povzročajo pretirane zunanje obremenitve. Pšeničny in Findeisen (2005) povzemata trditve Maslachove (2005), ki izgorelosti pripisuje čustveno izčrpanost, prezir do dela in delovnega okolja ter neučinkovitost, medtem ko zavzetost za delo označuje kot skrajno nasprotje izgorelosti in ji pripisuje nenavadno veliko energije, vživljanje v delo in sodelavce ter veliko učinkovitost. Izgorelost, kot spoznamo tudi v naslednjih poglavjih, lahko vodi v adrenalni zlom, delovna izčrpanost pa se zmanjša po krajšem ali daljšem počitku oziroma ko popustijo zunanji pritiski (Močnik, 2009; Malačič, 2008).

2.2 Vzroki izgorelosti

Do preobremenjenosti in izgorevanja pride predvsem zaradi neskladja med posameznikom in delom, ki ga opravlja oziroma delovnim okoljem na splošno (Kamin, Jeriček Klanšček, Zorko, Bajt, Roškar, & Dernovšek, 2009). Pri tem Ferjan (2010) opozarja, da pogosto napačno sklepamo, da izgorevanje povzročajo zunanji dejavniki, kot so neustrezni delovni pogoji, pritiski in preobremenjenost doma in na delovnem mestu. V resnici takšne okoliščine same po sebi še ne povzročijo izgorevanja, pač pa je za to odgovoren posameznik, ki se kljub utrujenosti zaradi preobremenjenosti ne zna ustaviti in si vzeti časa zase. Avtorica namreč ugotavlja, da izgorelost največkrat doleti najbolj uspešne, zagnane posameznike, ki sami sebe vrednotijo glede na opravljeno delo in dosežke.

Na inštitutu za razvoj človeških virov menijo, da lahko dejavnike, ki vodijo k izgorelosti razdelimo v dve skupini, in sicer na zunanje in notranje. Med prve uvrščajo družbene in psihološke okoliščine, k drugim pa tvegane osebnostne značilnosti. Bilban in Pšeničny (2007) med družbenimi okoliščinami poudarjata nenehno spreminjanje potrebe po znanju in sposobnosti zaposlenih, pa tudi dejstvo, da nobeno delovno mesto ni več varno. Poudarek dajeta tudi vprašanju življenjske ekonomije: »V vsak odnos vlagamo določen del svoje energije, ker pričakujemo, da bomo dobili investicijo povrnjeno oziroma, da nam bodo ti odnosi zadovoljili določene potrebe.« Posameznikovo občutenje, da le daje in v zameno ne dobi ničesar (ali ne dobi dovolj), je le še dodaten vzrok za izgorevanje. Kot ugotavljajo avtorji (Bilban & Pšeničny, 2007; Hämmig, Brauchli, & Bauer, 2012) so tudi psihološke okoliščine dela tiste, ki v podjetju pripeljejo do izgorevanja. Te so na primer delovne obremenitve, nadzor nad delom, nagrajevanje opravljenega dela, pravičnost, vrednote ter kar je najpomembnejše, odnosi. Slednji imajo velik vpliv na izgorevanje ne samo na delovnem mestu, temveč tudi v družinskem okolju. V tabeli 1 prikazujem zunanje dejavnike, ki spodbudijo proces izgorevanja.

Tabela 1: Zunanji dejavniki kot znak izgorevanja.

Zunanji dejavniki	Družbene okoliščine	Posredno delovanje: vzgoja ter odnos med starši in otroci, ki vpliva na oblikovanje osebnosti ter vrednot
		Neposredno delovanje: skozi ekonomske in družbene okoliščine
	Psihološke okoliščine	Psihološke okoliščine dela: odnosi v podjetju, pravičnost in vrednote, delovne obremenitve, nagrada za opravljeno delo, ...
		Psihološke okoliščine življenja: medosebni odnosi, eksistenčna varnost, življenjski cilji,...

Vir: Prirejeno po Inštitut za razvoj človeških virov: Izgorelost.

Poleg v tabeli opredeljenih zunanjih dejavnikov igrajo pomembno vlogo notranji dejavniki, ki so ključnega pomena pri izoblikovanju značaja. Razcepljena samopodoba, storilnostno pogojeno samovrednotenje, neustrezne meje in notranje prisile so tvegane karakteristike, ki povečujejo možnosti, da posameznik v določenih življenjskih ali delovnih okoliščinah izgori (Pšeničny, 2006). Kot navajata Malach Pines in Keinan (2005), imajo posamezniki z omenjenimi tveganimi značilnostmi potrebo po tem, da čutijo, da so koristni in pomembni ter da so njihova življenja smiselna. Menijo, da jih okolica sprejema in ceni le na podlagi opravljenega dela, zato se ženejo za dosežki in pohvalami za opravljeno delo. Kadar se jim zdi, da niso uspeli ali da njihovo delo ni pomembno, se čutijo nemočne in začnejo izgorevati (Ferjan, 2010). Bilban in Pšeničny (2007) opažata, da »najpogosteje pregorijo najsposobnejši, najodgovornejši in najučinkovitejši ljudje, tisti, ki so bili do zloma uspešnejši od povprečja.«

2.3 Proces in posledice izgorevanja

Da posameznik izgori, lahko traja zelo dolgo. Ferjan (2010) in Pšeničny (2006) opažata, da lahko še pred samim procesom izgorevanja pri posamezniku opazimo znake utrujenosti, ki zaradi pomanjkanja počitka vodijo v preutrujenost. Ko smo utrujeni, se navadno ustavimo in spočijemo, medtem ko posamezniki, ki se vrednotijo glede na opravljeno delo in dosežke, spregledajo znake preutrujenosti in se še bolj zakopljejo v delo. Prav deloholizem in utrujenost sta tipična simptoma prve stopnje izgorevanja, izčrpanosti. Kot poudarja Močnik (2009), pa moramo ločevati med deloholiki in zavzetimi za delo. Prve namreč v pretirano zavzetost za delo žene strah, da ne bi bili dobri oziroma da bi bili drugi boljši od njih, da jih okolje ne bi sprejemalo ali da bi izgubili naklonjenost drugih; zavzeti za delo pa sicer prav tako veliko delajo, vendar se pri tem čustveno in psihofizično ne izčrpavajo, saj delajo več zato, ker uživajo v svojem delu. Slednji, za razliko od deloholikov, ko začutijo utrujenost brez občutka krivde in strahu prekinejo z delom (Malačič, 2008). Bilban in Pšeničny (2007) pojasnjujeta, da deloholiki v primerjavi z ostalimi zaposlenimi sicer naredijo več, vendar so kljub temu manj produktivni, saj na dolgi rok »podjetje z začasno povečano produktivnostjo na račun preobremenjenosti in izgorelosti izgubi več, kot pridobi«.

Kot pravijo Hämmig in soavtorji (2012), je izgorelost splošno rabljen pojem, ki se smatra za pojav stresa na delovnem mestu in je odziv na stalne oziroma kronične stresorje na delovnem mestu. Je nekakšna oblika duševne stiske oziroma trajnega negativnega stanja uma, povezanega z depresijo, motnjami spanja, hipertenzijo, glavoboli in drugimi zdravstvenimi težavami. Znake izgorevanja najprej opazimo na delovnem mestu, zaradi pomanjkanja energije, ki zmanjšuje storilnost, medtem ko je v zasebnem življenju pojemanje energije manj opazno, saj jo razporejamo samostojno (Bilban & Pšeničny, 2007). V tabeli 2 podajam znake prve stopnje izgorelosti.

Tabela 2: Znaki prve stopnje izgorelosti.

Telesni	Čustveni	Kognitivni	Vedenjski
<ul style="list-style-type: none"> ✓ kronična utrujenost ✓ povišan krvni tlak ✓ panični napadi ✓ težave s prebavili ✓ motnje spanja 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tesnoba ✓ razočaranje ✓ nemoč ✓ razdražljivost ✓ depresivni občutki 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ psihična utrujenost ✓ zmanjšanje sposobnosti prilagajanja spremembam 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ deloholizem ✓ zanikanje utrujenosti in osebnih mej ✓ odmik od ljudi

Vir: Prirejeno po Inštitut za razvoj človeških virov: Izgorelost.

Najznačilnejši za prvo stopnjo je občutek kronične utrujenosti, ki se navzven kaže v deloholizmu. Če je stres vezan na delovno mesto, posameznik, nagnjen k izgorevanju, še več in še bolj zavzeto dela, zaradi česar se počuti še slabše in je vedno bolj utrujen (Kamin et al., 2009). Faza izčrpanosti lahko traja tudi do 20 let in se nadaljuje v drugo fazo izgorevanja, katere znake navajam v tabeli 3. V tej fazi se posameznik čuti ujet v načinu življenja, dela in odnosov (Ferjan, 2010; Pšeničny, 2006). Avtorici navajata, da se skušajo posamezniki pogosto rešiti iz faze ujetosti z uvajanjem sprememb v svoje življenje, kar pa jim navadno ne uspe, saj se pravi vzroki skrivajo v njih samih in ne v okolici, zato občutijo nemoč in krivdo, načeta je tudi njihova samopodoba. Po njunem mnenju ta stopnja traja eno ali dve leti.

Tabela 3: Znaki druge stopnje izgorelosti.

Telesni	Čustveni	Kognitivni	Vedenjski
<ul style="list-style-type: none"> ✓ preizčrpanost ✓ glavoboli ✓ bolečine ✓ upadi energije ✓ alergije 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ odpor do dela ✓ občutek ujetosti ✓ občutek krivde ✓ jeza ✓ želja po umiku 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nihanje samopodobe ✓ težave s spominom in koncentracijo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ deloholizem ✓ čustveni izbruhi ✓ cinizem ✓ menjava službe ali okolja

Vir: Prirejeno po Inštitut za razvoj človeških virov: Izgorelost.

Zadnja stopnja izgorelosti je adrenalna izgorelost (Ferjan, 2010, Pšeničny, 2006). Kot ugotavlja Ferjan (2010), se posameznik v tej fazi sicer trudi, da bi bil videti aktiven, v resnici pa je, kot lahko razberemo iz tabele 4, brez energije, nekoliko depresiven, doživlja napade besa in joka, muči ga nespečnost.

Tabela 4: Znaki tretje stopnje izgorelosti.

Telesni	Čustveni	Kognitivni	Vedenjski
✓ padanje energije	✓ močna tesnoba in strah	✓ težave s spominom	✓ nihanje med deloholizmom in izčrpnim mirovanjem
✓ padec imunskega sistema	✓ razočaranje	✓ izguba občutka za čas	✓ negativizem
✓ nespečnost	✓ občutek odtujenosti	✓ izguba motivacije	✓ izbruhi joka
	✓ bes	✓ oteženo odločanje	✓ prekinitve stikov
	✓ sram	✓ nezmožnost prilagajanja spremembam	

vir: Prirčeno po Inštitut za razvoj človeških virov: Izgorelost.

Izgorelost je torej povezana s številnimi simptomi ter možnimi posledicami, od tesnobe do odsotnosti z dela (Wang et al., 2012). Po nekaj mesecih pride do psihofizičnega in nevrološkega zloma oziroma do adrenalnega zloma, ki traja od nekaj tednov do treh mesecev in pogosto vodi v razvoj fizičnih in duševnih bolezni, ki imajo lahko resne posledice (Ferjan, 2010; Kamin et al., 2009; Pšeničny, 2006). Znaki adrenalnega zloma so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Znaki adrenalnega zloma.

Telesni	Čustveni	Kognitivni	Vedenjski
✓ izguba energije	✓ občutek razvrednotenosti	✓ nizka samopodoba	✓ umik iz vseh aktivnosti
✓ bolečine	✓ akutna depresija	✓ nezmožnost koncentracije	✓ jokavost
✓ tresenje	✓ močna tesnoba	✓ trganje miselnega toka	✓ odklanjanje komunikacije
✓ mravljinčenje	✓ občutek ranljivosti	✓ nezmožnost odločanja	✓ priprava na samomor ali samomor
✓ močna vrtoglavica	✓ nemoč	✓ depersonalizacija	
✓ infarkt	✓ otopelost, apatičnost		
✓ možganska kap	✓ odsotnost čustev		

Vir: Prirčeno po Inštitut za razvoj človeških virov: Izgorelost.

Na Inštitutu za razvoj človeških virov so v letih od 2008 do 2010 izvedli raziskavo o razširjenosti izgorelosti v Sloveniji. Lahko bi rekli, da so rezultati zaskrbljujoči. Kar 58 odstotkov oseb, ki so sodelovale v raziskavi, namreč kaže znake izgorevanja. Od teh se 30 odstotkov testiranih počuti izčrpanih (prva stopnja), 20 odstotkov ujetih (druga stopnja), osem odstotkov pa je izgorelih (tretja stopnja). V raziskavi niso ugotovili razlik med spoloma glede nagnjenosti k izgorevanju, so pa izmerili najvišjo stopnjo izgorelosti med ženskami na vodilnih delovnih mestih in samostojnih podjetnicah.

»Izgorelost je izraz, ki opisuje stanje telesne, čustvene in duševne izčrpanosti, ki nastane po dolgotrajni izpostavljenosti situacijam, ki so čustveno zahtevne. Zanja je značilna čustvena izčrpanost, cinizem in zmanjšana strokovna učinkovitost in je bila priznana kot poklicna nevarnost za različne v ljudi usmerjene poklice« (Wang et al., 2012).

2.4 Izgorelost in konflikt med delom in družino

Obremenitve, nenehne spremembe in stresni dogodki na delovnem mestu ter na drugi strani napetost med partnerjema, pomanjkanje medsebojne podpore in pomoči ter skrb za otroke so ključni stresorji, ki delujejo v konfliktu med delovnim in družinskim življenjem (Entricht, Hughes, & Tovey, 2007). Povečana konfliktnost v razmerju med delom in družino vodi v intenzivnejše izgorevanje (Lingard & Francis, 2006; Kinnunen et al., 2003). Kot ugotavljajo avtorji (Blanch & Aluja, 2012; Hämmig, Brauchli, & Bauer, 2012) je torej izgorelost že precej dobro poznan stresni pojav, dosledno povezan s konfliktom med delom in družino. Nekateri avtorji (Malach Pines & Keinan, 2005) so pri tem mnenja, da je izgorelost bolj verjetno posledica vmešavanja dela v družinske zadeve, kot pa posledica konflikta družina-delo. Velikokrat je posledica pomanjkanja občutka pomembnosti na delovnem mestu. Ključnega pomena so posameznikove predpostavke, prepričanja in pričakovanja do samega sebe.

Avtorji (Kinnunen et al., 2003), ki so preučevali povezavo med osebnostjo in doživljanjem konflikta med delom in družino, menijo, da ima osebnost močan vpliv na to, kako posameznik reagira na določena čustva in tako tudi na doživljanje konflikta med delom in družino. Ko posameznik izpolnjuje službene in družinske obveznosti, mora čustva pustiti ob strani, kar pa je praktično nemogoče. Isti avtorji opazajo tudi, da čustvena stabilnost blaži razmerje med delovno – družinsko interakcijo ter izčrpanostjo, pa tudi med delovno – družinsko interakcijo ter partnerskim zadovoljstvom. Kot ugotavljajo, je čustvena stabilnost povezana z nizko izčrpanostjo, nizko depresijo in pozitivno družinsko klimo. Ima torej pozitiven učinek na posameznikovo dobro počutje.

Hill in soavtorji (2008) ugotavljajo, da pri konfliktu med delom in družino spol ne igra tako pomembne vloge kot življenjska faza, v kateri se nahaja posameznik. Le-ta se namreč skozi obdobja v življenju različno odziva na stresorje v okolju (delovnem in družinskem) in v povezavi s tem se tudi verjetnost za izgorevanje razlikuje od faze do faze. Opažajo, da se v življenjskem obdobju brez otrok, ženske in moški zelo podobno odzivajo na situacije in so bolj prilagodljivi zahtevam na delovnem mestu, kot pa v obdobjih, ko imajo otroke. Takrat navadno ženske prevzamejo večjo odgovornost za družino.

Avtorji (Innstrand et al., 2008; Minnotte et al., 2010) v svojih študijah ugotavljajo, da ženske, ki verjamejo v tradicionalno ideologijo spolov, doživljajo višje ravni konflikta med delom in družino, ta pa jim predstavlja nekakšno neizogibno posledico »žongliranja« z delovnimi in družinskimi obveznostmi. Obenem pa avtorji ugotavljajo, da nasprotno ženske, ki verjamejo v enakopravnost med spoloma, cenijo svoje plačano delo in dajejo večji poudarek karieri, imajo pa tudi višje plače ter na delovnem mestu opravijo več ur. Tej populaciji žensk je uspešno usklajevanje dela in družine še toliko pomembnejše. Ob tem Černigoj-Sadar in soavtorice (2007) ugotavljajo, da čeprav si morajo zaposleni sami prizadevati za čim boljše usklajevanje obeh področij, je pričakovano, da bodo tudi delodajalci prispevali k temu z ustreznim spreminjanjem pogojev dela. Podjetja na ta način namreč poskrbijo za manj s stresom obremenjene zaposlene, ki so posledično bolj

motivirani za delo in manj obremenjeni. S tem ne preprečujejo le izgorevanja, marveč tudi ohranjajo konkurenčnost podjetja. Kot opozarjata Bilban in Pšeničny (2007), lahko (pre)visoka pričakovanja z vseh strani privedejo do stresa in nadalje do izgorelosti, negativne reakcije na stres.

Muhajarine in Janzen (2006) na podlagi empiričnih dokazov utemeljujeta trditev, da so odrasli, ki zasedajo več vlog psihološko in fizično bolj zdravi kot odrasli, ki zasedajo manj vlog. Poročeni, zaposleni starši so torej bolj zdravi in se splošno bolje počutijo kot tisti, ki zasedajo eno ali nobene od teh vlog. Kot pravita Blanch in Aluja (2012), lahko vedno višja udeležba moških pri družinskih opravilih pri tem spolu sicer povzroči višjo raven pritiska zaradi usklajevanja delovnega in družinskega področja, vendar po drugi strani z enakopravnejšo delitvijo zahtev obeh področij med partnerjema vplivamo na nižjo konfliktnost vlog in hkrati zmanjšujemo možnost za izgorevanje. Novejše študije (Blanch & Aluja, 2012) so pokazale, da je izgorelost močno povezana z nastankom bolezni srca in ožilja ter bolečinami v mišicah in kosteh. Predstavlja torej resen zdravstveni problem.

Hätinen in soavtorji (2009) ugotavljajo, da sta med najpogosteje raziskovanimi posledicami izgorelosti depresija in nezadovoljstvo na delovnem mestu. Ti dve stanji sta tudi pogosto vzrok za potrebe po rehabilitaciji in zgodnejši upokojitvi. Ob tem naj omenim, da ima delo močan vpliv na kakovost zakona, saj je osrednjega pomena v posameznikovem življenju (Bedeian, Burke, & Moffett, 1988), zaradi česar je vpliv na posameznika pričakovan. Zagotavlja namreč finančne, socialne in čustvene koristi, ki imajo pomemben vpliv na splošno življenjsko zadovoljstvo. Prilagodljiv delovni čas zmanjšuje stres na delovnem mestu (Hill et al., 2008), saj omogoča zaposlenim razporediti obveznosti po svojih željah in zmožnostih.

Izgorelost je stanje telesne, čustvene in duševne izčrpanosti in je pogosto posledica dolgotrajne vpletenosti v čustveno zahtevne situacije, ki vključujejo skrbniške storitve in daljšo izpostavljenost stresu (Malach Pines, Neal, Hammer, & Icekson, 2011). Je posledica visokih zahtev, nizkega samonadzora in nizke socialne podpore. Zanj je značilen cinizem, nezainteresiranost, zmanjšana strokovna učinkovitost, občutek nepomembnosti in izčrpanost (Hätinen, Kinnunen, Mäkikangas, Kalimo, Tolvanen, & Pekkonen, 2009; Hill et al., 2008). Prav zadnja je dokazano prevladujoči in najpomembnejši sestavni del izgorelosti (Malach Pines et al., 2011). Schaufeli in Enzmann (1998, v Hätinen et al., 2009) trdita, da je časovni pritisk v kombinaciji z visoko delovno obremenitvijo kar v 25 do 50 odstotkih krivec za čustveno izčrpanost.

2.4.1 Razlike med spoloma pri doživljanju izgorelosti in konflikta med delom in družino

Nekateri avtorji (Canivet et al., 2010; Ergeneli, Ilsev, & Karapinar, 2010; Muhajarine & Janzen, 2006) menijo, da spol različno vpliva na kakovost odnosov doma in na delovnem mestu ter tudi na zdravje. Pri moških opažajo, da dajejo večjo pomembnost delovnemu okolju in so pogosteje nagnjeni k stresu, medtem ko med konfliktom med delom in družino

in delovnim zadovoljstvom ne najdejo vidne povezave. Ženske po drugi strani navadno na prvo mesto postavljajo družino in večkrat doživljajo višje ravni konflikta med delom in družino. Na delovnem mestu doživljajo več pritiskov kot moški, zaradi česar so bolj podvržene izčrpanosti, utrujenosti in izgubi vitalnosti. Dodaten vzrok za slabše zdravstveno stanje pripisujejo tudi težavam pri združevanju delovnih in družinskih obveznosti. Avtorji menijo, da je temu tako zaradi dejstva, da daje družba večji pomen družinski vlogi žensk, zaradi česar zaposlene matere nemalokrat čutijo, da se družinski vlogi ne posvečajo dovolj.

Erickson (1995) nasprotno trdi, da je osredotočenost žensk na družino in moških na delo veljala za obdobje po drugi svetovni vojni, danes pa temu ni več tako. Spol po njegovem mnenju ne vpliva na to, kaj je posameznikova prioriteta. Za moške in ženske je delo enako pomemben dejavnik v življenju in ima enak vpliv na zdravje, prav tako pa je enakopravnejša tudi udeležba v družinskem življenju. Avtor ugotavlja, da so glavni vzrok za težave z zdravjem delovni pogoji, med katerimi je predvsem kritično delo pod časovnim pritiskom s konfliktnimi zahtevami in monotono delo.

Delovne pogoje kot vzrok izgorevanja preučujeta tudi Pšeničny in Findeisen (2005), ki pa se posvečata predvsem medsebojnemu odnosu v podjetju. Menita, da razmere, ki vladajo v podjetju, vplivajo na odnose in na samo produktivnost zaposlenih, pa tudi na samospoštovanje in zavedanje pomembnosti svoje vloge v podjetju, spol pa pri tem nima nobenega vpliva. Avtorici izjavljata, da so »neustrezni medsebojni odnosi in prizadeta poklicna identiteta zaposlenih pomemben vzrok poklicne izgorelosti, ali nasprotno, zavzetosti za delo«.

Bilban in Pšeničny (2007) sta v svoji raziskavi o izgorelosti ugotovila, da je to bolezensko stanje enako pogosto pri moških in ženskah vseh starosti, vseh stopnjah izobrazbe in na vseh delovnih mestih: »Izgorelost se med zaposlenimi in nezaposlenimi, ki jih pesti občutek nemoči, ujetosti v situacijo in vlaganje energije v prazno, pojavlja enako pogosto in intenzivno.« Z njima se strinja tudi Močnik (2009), ki pa dodaja, da so izjema le ljudje nad šestdeset let, pa tudi ženske med tridesetim in petdesetim letom, ki so na managerskih položajih. Pri prvih je opažena nižja stopnja izgorelosti, pri drugih pa višja. Slednje opaža tudi Pšeničny (2008) v samostojni raziskavi. Trdi, da dosega ženske na vodilnih delovnih mestih in samostojne podjetnice višje stopnje izgorelosti, kot pa moški na enakih položajih. Pri nezaposlenih in zaposlenih izven vodilnih položajev še vedno ne opaža razlik med spoloma.

2.4.2 Razlike glede na zakonski stan pri doživljanju izgorelosti in konflikta med delom in družino

Kot je že omenjeno v poglavju 2.3 imajo poročeni zaposleni starši manj težav z zdravjem kot posamezniki, ki zasedajo le eno ali celo nobene od teh vlog (Muhajarine & Janzen, 2006). Poročeni starši dokazano dosega boljše ravnovesje med delovnimi in družinskimi zahtevami in posledično izkušajo nižje ravni konflikta med delom in družino (Liu et al.,

2011). V raziskavi je namreč dokazano, da poročeni učinkoviteje sodelujejo pri delitvi partnerskih obveznosti in skrbi za otroke kot pari v sobivanju.

Čeprav matere in očetje izpostavljajo starševstvo kot vzrok višje ravni stresa, raziskave kažejo, da neporočeni (torej pari v sobivanju, ločeni in samski) večkrat kažejo znake tesnobe in nesreče (Lu & Yi Lin, 1998). Posamezniki, ki so zadovoljnejši s svojim življenjem so navadno tudi zadovoljnejši z delom, ki ga opravljajo, kot pa tisti z nizkim življenjskim zadovoljstvom (Qu & Zhao, 2012). Kot avtorja nadalje ugotavljata, so posamezniki, zadovoljni z življenjem tudi bolj zadovoljni z medosebnimi odnosi, družbenimi dejavnostmi, osebnim razvojem in kakovostjo življenja na splošno.

2.5 Preprečevanje izgorelosti in okrevanje

Da bi preprečili izgorelost, Pšeničny (2008) predlaga sedem korakov:

- Preverjanje svoje stopnje izgorelosti: Prepoznati moramo znake na telesnem, čustvenem, kognitivnem in vedenjskem področju.
- Preverjanje okoliščin, ki pomenijo tveganje za izgorelost: Ugotoviti moramo, ali predstavljajo življenjske in delovne okoliščine tveganje za izgorevanje in v kolikšni meri.
- Preverjanje osebnostnih značilnosti in vrednot, ki pomenijo tveganje za izgorelost: Kot smo že ugotovili, največje tveganje za izgorelost predstavlja storilnostno pogojena samopodoba, pri spreminjanju katere je včasih potrebna pomoč psihoterapevta.
- Delitev aktivnosti na tiste, ki izčrpavajo in tiste, ki izpolnjujejo potrebe: Uravnotežiti moramo aktivnosti na obeh straneh, pri čemer je potrebno zmanjšati obremenjujoče aktivnosti in povečati razbremenjujoče.
- Zagotavljanje dovolj velike količine počitka.
- Postavljanje omejitev in postavljanje realnih ciljev.
- Prepoznavanje in nagrajevanje za svoje dosežke: Da ne bi postali odvisni od pohval drugih in da si utrdimo samozaupanje, je pomembno, da znamo pohvaliti sami sebe.

Kaj hitro se lahko zgodi, da sami pri sebi ne prepoznamo znakov, ki vodijo v izgorevanje, ali pa ne verjamemo, da se to lahko zgodi prav nam, kljub temu, da je izgorelost pravzaprav zelo razširjena motnja. Svetovna zdravstvena organizacija namreč opozarja na dejstvo, da postaja izgorelost (poleg depresije) glavna poklicna bolezen 21. stoletja. Tolikšna razširjenost bolezni povzroča med drugim tudi precejšnjo gospodarsko škodo. Bilban in Pšeničny (2007) navajata, da v Evropski uniji porabimo kar tri do štiri odstotke BDP za odpravljanje posledic izgorelosti, kot so odsotnost iz dela, zmanjšana učinkovitost dela, menjavanje delovnih mest in prezgodnje upokojevanje. Če torej opazimo znake izgorevanja, avtorja predlagata predvsem skrb zase, ki vključuje počitek in čas za aktivnosti, ki nas sproščajo.

»Preobremenjenost in izgorevanje na delovnem mestu kaže neskladje med delovnim okoljem, posameznikom in delom, ki ga opravlja« (Kamin et al., 2009). To lahko rešimo z

menjavo delovnega mesta ali celo poklicnega področja (Pšeničny & Findeisen, 2005). Halbesleben in Buckley (2004) vidita v prizadevanju za spremembe v delovnem okolju obetaven pristop k zmanjševanju izgorelosti. Spremembe namreč nimajo le pozitivnega vpliva na posameznika, temveč vplivajo tudi na zmanjšanje zdravstvenih stroškov in stroškov, ki jih izgorelost in posledice povzročijo podjetju.

Bilban in Pšeničny (2007) predlagata, da izgorelemu posamezniku najprej omogočimo umik iz situacije, ki ga je pripeljala do adrenalnega zloma, saj potrebuje varnost, občutek sprejetosti in mir, nato pa predlagata nekaj ukrepov, ki posamezniku pomagajo iz izgorelosti:

- opredeliti je potrebno kratkoročne in dolgoročne cilje, ki temeljijo na realnih osnovah;
- pomembno je nameniti več pozornosti lastnemu zdravju, tako z vidika prehranjevalnih navad, kot tudi z vidika telesne aktivnosti;
- vsak dan si je potrebno vzeti čas za sprostitev in preživeti nekaj časa brez vnaprej določenih opravil;
- pomaga, če govorimo o svojih doživetjih in občutkih in ne zadržujemo v sebi frustracij in jeze;
- naučiti se je treba upravljati s časom;
- zelo pomembno je, da se izogibamo opraviлом, ki presegajo naše zmožnosti in razpoložljivo energijo;
- zapomniti si je potrebno, da nismo nenadomestljivi, zato je dobro, da se naučimo prelagati odgovornost tudi na druge ljudi;
- naučiti se moramo spoznati, kdaj smo presegli mejo izčrpanosti in kdaj so naše zaloge energije izčrpane.

Gareis in soavtorji (2009) menijo, da ima usklajevanje delovnih in družinskih vlog pomembne posledice na splošno počutje ter na uspešnost na delovnem mestu in pri opravljanju družinskih zahtev. Težave pri usklajevanju vlog obeh področij lahko povzročijo stres in vplivajo na duševno in telesno zdravje posameznika, kar pa s seboj prinese bolniško odsotnost zaposlenega ali celo predčasno upokojitev (Lallukka et al., 2010), kar je za podjetje slabo, ne le s finančnega vidika, marveč tudi z vidika izgube zaposlenega in njegovega znanja.

SKLEP

Delovne in družinske obveznosti se že dolgo naj ne bi več delile po spolu. Od vstopa žensk na trg delovne sile, delo ni več zgolj domena moških, skrb za družino pa ne več izključno domena žensk. Ko sta se področji dela in družinskega življenja med seboj začela prepletati, se je pojavila zahteva po enakopravnejšem sodelovanju obeh spolov. Slovenska zakonodaja na področju delovnih razmerij, starševskega varstva in enakih možnosti spolov sicer predstavlja ustrezno podlago za doseganje enakopravnost moških in žensk, vendar ugotavljam, da se moški večinoma še vedno posvečajo predvsem delu, ženske pa družini, kar prihaja še posebej do izraza v manj razvitih državah oziroma pri posameznikih, ki se še vedno oklepajo tradicionalne ideologije spolov.

Ko se pojavijo težave pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti oziroma ko postanejo obremenitve z obeh strani nezdržljive ali celo nasprotujoče si, nastane konflikt med delom in družino. Ugotavljam, da poročeni pari bolje razporejajo svoj čas med delo in družino, neporočeni pa nasprotno večkrat doživljajo psihološke stiske. Razlika med spoloma pri doživljanju konflikta ni opazna, so pa opazne razlike glede na kulturne norme in ideologije, povezane s pričakovanji moških in žensk v različnih vlogah. Ugotavljam torej, da se odzivanje na konflikte in stres ne razlikuje glede na spol, temveč glede na posameznikovo osebnost in glede na življenjsko obdobje, v katerem se nahaja.

Konflikt med delom in družino povzroča velike količine stresa in če se nanj odzovemo negativno, se začne proces izgorevanja. Kot omenjam, je izgorevanje »psihološki odziv na stres na delovnem mestu, za katerega je značilna čustvena izčrpanost, razosebljenost in zmanjšan občutek osebnega dosežka« (Halbesleben & Buckley, 2004). Ker pa je ta izraz še precej nov, v pomoč pri prepoznavanju izgorelosti skušam prikazati razliko med bolezenskim stanjem in ostalimi motnjami, ki jih pomotoma enačimo z izgorevanjem. Najpomembnejši vzrok zanj je storilnostna samopodoba. Največkrat izgorijo namreč prav najsposobnejši in najbolj zavzeti posamezniki, ki se cenijo le v skladu z opravljenim delom.

Glede na raziskavo, ki je bila opravljena v Sloveniji v letih od 2008 do 2010, je izgorelost zelo razširjena tudi pri nas. Ugotavljam, da spol sicer ne vpliva na nagnjenost k izgorelosti, je pa najvišja stopnja izgorelosti izmerjena pri ženskah, starih od 30 do 50 let na managerskih položajih. Za zaključek podajam nekaj nasvetov, kako preprečimo izgorelost in kako se z njo soočimo. Najpomembneje je, da zaupamo vase in delujemo v skladu s svojimi sposobnostmi, pri čemer nam je v pomoč podpora partnerja, s katerim moramo v izogib preobremenjenosti enakopravno porazdeliti vloge. Z delitvijo dela zmanjšamo možnost za izgorevanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Arthur, M. M. (2003). Share price reactions to work-family initiatives: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 46(4), 497–505.
2. Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146.
3. Bedeian, A., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475–491.
4. Bianchi, S. M. (2011). Changing Families, Changing Workplaces. *Future of Children*, 21(2), 15–36.
5. Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage & Family*, 72(3), 705–725.
6. Bilban, M., & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52(1), 22 – 29. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: <http://www.burnout.si/sl/clanki/clanki-strokovni/142-delo-in-varnost.html>
7. Bischoff, R. J. (2006). Current Research on the Relationship Between Work and Marriage. *Journal of Couple & Relationship Therapy*, 5(1), 91–96.
8. Blanch, A., & Aluja, A. (2012). Social support (family and supervisor), work-family conflict, and burnout: Sex differences. *Human Relations*, 65(7), 811–833.
9. Canivet, C., Östergren, P., Lindeberg, S., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M., & Isacsson, S. (2010). Conflict between the work and family domains and exhaustion among vocationally active men and women. *Social Science & Medicine*, 70(8), 1237–1245.
10. Černigoj-Sadar, N., Kanjuo-Mrčela, A., Stropnik, N., & Žaucer, B. (2007). *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Entricht, T. L., Hughes, J. L., & Tovey, H. R. (2007). Relationship Among Work and Family Conflict, Stress, and Parenthood in Dual-Income Couples. *Psi Chi Journal of Undergraduate Research*, 12(3), 116–121.
12. Ergeneli, A., Ilsev, A., & Karapinar, P. B. (2010). Work-family Conflict and Job Satisfaction Relationship: The Roles of Gender and Interpretive Habits. *Gender, Work and Organization*, 17(6), 679–695.
13. Erickson, D. (1995). Work and Health: Are Women and Men That Different? *Harvard Business Review*, 73(5), 12–15.
14. Ferjan, E. (2010). Izgorelost: Ko se telo upre zlorabljanju samega sebe. *Naša lekarna*, 40(4), 66–71.
15. Frone, M. R., & Russell, M. (1997). Realtion of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325–335.
16. Fuß, I., Nübling, M., Hasselhorn, H. M., Schwappach, D., & Riegeri, M. A. (2008). Working conditions and Work-Family Conflict in German hospital physicians:

- psychosocial and organizational predictors and consequences. *BMC Public Health*, 8, 353–369.
17. Gareis, K., Chait Barnett, R., Ertel, K. A., & Berkman, L. F. (2009). Work-Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance?. *Journal of Marriage and Family*, 71(3), 696–707.
 18. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
 19. Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879.
 20. Hämmig, O., Knecht, M., Läubli, T., & Bauer, G. F. (2011). Work-life conflict and musculoskeletal disorders: a cross-sectional study of an unexplored association. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 12(1), 60–71.
 21. Hämmig, O., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2012). Effort-reward and work-life imbalance, general stress and burnout among employees of a large public hospital in Switzerland. *Swiss Medical Weekly*, 142.
 22. Hätinén, M., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Kalimo, R., Tolvanen, A., & Pekkonen, M. (2009). Burnout during a long-term rehabilitation: comparing low burnout, high burnout-benefited, and high burnout-not benefited trajectories. *Anxiety, Stress & Coping*, 22(3), 341–360.
 23. Hill, J. E., Jenet, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, 11(2), 165–181.
 24. Ilies, R., Wilson, K. S., & Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87–102.
 25. Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E., & Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22(1), 1–15.
 26. Inštitut za razvoj človeških virov: Izgorelost. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: <http://www.burnout.si/sl/izgorelost>
 27. Kamin, T., Jeriček Klanšček, H., Zorko, M., Bajt, M., Roškar, S., & Dernovšek, M. Z. (2009). Duševno zdravje prebivalcev Slovenije. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
 28. Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., & Mäkikangas, A. (2003). Work-family conflict and its relations to well-being: the role of personality as a moderating factor. *Personality & Individual Differences*, 35(7), 1669–1683.
 29. Lallukka, T., Rahkonen, O., Lahelma, E., & Arber, S. (2010). Sleep complaints in middle-aged women and men: the contribution of working conditions and work-family conflicts. *Journal of Sleep Research*, 19(3), 466–477.
 30. Lingard, H., & Francis, V. (2006). Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals? *Construction Management & Economics*, 24(2), 185–196.

31. Liu, H., Wang, Q., Keesler, V., & Schneider, B. (2011). Non-standard work schedules, work-family conflict and parental well-being: A comparison of married and cohabiting unions. *Social Science Research*, 40(2), 473–484.
32. Lu, L., & Yi Lin, Y. (1998). Family roles and happiness in adulthood. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 195–207.
33. Malach Pines, A., Neal, M. B., Hammer, L. B., & Icekson, T. (2011). Job Burnout and Couple Burnout in Dual-earner Couples in the Sandwiched Generation. *Social Psychology Quarterly*, 74(4), 361–386.
34. Malach Pines, A., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality & Individual Differences*, 39(3), 625–635.
35. Malačič, E. (2008). Preprečimo izgorelost, še preden se zgodi!. *Dnevnik, Moje zdravje*. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: <http://www.burnout.si/sl/clanki/clanki-poljudni/158-deloholizem-zavzetost.html>
36. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve: Starševski dopust. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/starsevsko_varstvo_in_druzinski_prejemki/pravice_iz_zavarovanja_za_starsevsko_varstvo/starsevski_dopust/
37. Minnotte, K. L., Minnotte, M. C., Pedersen, D. E., Mannon, S. E., & Kiger, G. (2010). His and Her Perspectives: Gender Ideology, Work-to-Family Conflict, and Marital Satisfaction. *Sex Roles*, 63(5/6), 425–438.
38. Močnik, P. (2009). Ni vsak deloholik zavzet delavec. *Dobro jutro*. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: <http://www.burnout.si/sl/clanki/clanki-poljudni/169-deloholizem--zavzetost-za-delo.html>
39. Mortazavi, S., Pedhiwala, N., Shafiro, M., & Hammer, L. (2009). Work-family conflict related to culture and gender. *Community, Work & Family*, 12(2), 251–273.
40. Muhajarine, N., & Janzen, B. (2006). The health of employed women and men: work, family, and community correlates. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 16(3), 233–241.
41. Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534.
42. Pšeničny, A. (2006). Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersolanimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja / Horizons of Psychology*, 15(3), 19–36. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: <http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/Obzorja/Vsebinska1/Vol15-3/psenicny.pdf>
43. Pšeničny, A. (2008). Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. Didakta. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: <http://www.burnout.si/sl/clanki/clanki-poljudni/163-prepoznavanje-in-preprecevanje.html>
44. Pšeničny, A. & Findeisen, D. (2005). Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje. *Andragoška spoznanja*, 11(3). Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu: http://www.burnout.si/datoteke/fckupl/file/PUBLIKACIJE/izobrazevalni_moduli_2.pdf

45. Qu, H., & Zhao, X. (2012). Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1), 22–28.
46. Rener, T., Sedmak, M., Švab, A., & Urek, M. (2006). *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Založba Annales.
47. Schieman, S., & Young, M. (2010). The demands of creative work: Implications for stress in the work-family interface. *Social Science Research*, 39(2), 246–259.
48. Sedmak, M., & Medarič, Z. (2007). *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*. Koper: Založba Annales.
49. Shreffler, K. M., Pirretti, A. E., & Drago, R. (2010). Work - Family Conflict and Fertility Intentions: Does Gender Matter? *Journal of Family and Economic Issues*, 31(2), 228–240.
50. Sturges, J. (2008). All in a day's work? Carees self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118–134.
51. Walgfogel, J., & McLanahan, S. (2011). Work and Family: Introducing the Issue. *Future of Children*, 21(2), 3–14.
52. Wang, Y., Liu, L., Wang, J., & Wang, L. (2012). Work-family Conflict and Burnout among Chinese Doctors: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 232–240.
53. Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63–76.
54. Zhao, J., Settles, B. H., & Sheng, X. (2011). Family-to-Work Conflict: Gender, Equity and Workplace Policies. *Journal of Comparative Family Studies*, 42(5), 723–738.