

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA IZGORELOSTI V DELOVNEM OKOLJU
(angl. Analysis of a burnout syndrome in the working environment)

Ljubljana, julij 2016

ALENKA MAKOVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Alenka Makovšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza izgorelosti v delovnem okolju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	2
UVOD	1
1 TEORETIČNI DEL	3
1.1 Izgorelost	3
1.2 Sinteza definicij izgorelosti	5
1.2.1 Izgorelost kot stanje	5
1.2.2 Izgorelost kot proces	6
1.3 Stres, delovna izčrpanost, depresija in izgorelost	7
1.3.1 Stres in izgorelost.....	7
1.3.2 Delovna izčrpanost in izgorelost.....	7
1.3.3 Depresija in izgorelost	8
1.4 Vzroki izgorelosti	9
1.4.1 Družbenoekonomske okoliščine	9
1.4.2 Osebnostne lastnosti	11
1.4.3 Vzroki za izgorelost na delovnem mestu	14
1.4.3.1 Stili vodenja in njihov vpliv na posameznika	17
1.4.3.2 Mobing kot eden od vzrokov za izgorelost na delovnem mestu.....	20
1.4.4 Vpliv informacijskih in komunikacijskih tehnologij na izgorelost	20
1.5 Proces od izgorevanja do izgorelosti ali faze izgorevanja	22
1.6 Znaki izgorelosti	25
1.7 Posledice poklicne izgorelosti	27
1.8 Preprečevanje izgorelosti	29
1.8.1 Posameznik in premagovanje izgorelosti	31
1.8.2 Organizacijski programi pomoči	33
1.8.2.1 Coaching	34
1.8.2.2 Management časa.....	35
1.8.2.3 Supervizija	36
1.8.2.4 Učeča se organizacija.....	38
1.8.2.5 Inteligentna organizacija	39
1.9 Aktivnosti Mednarodne organizacije dela in Svetovne zdravstvene organizacije	40
1.10 Stanje v Sloveniji	41
1.11 Primeri dobrih praks preprečevanja izgorelosti	42
2 EMPIRIČNI DEL.....	43
2.1 Namen in cilj raziskave.....	43
2.2 Ilustrativni primeri soočanja z izgorelostjo v poslovnem okolju.....	44
2.3 Metode	45
2.3.1 Zaznavanje stresa in izgorevanje pri posamezniku.....	47
2.3.2 Učinek uporabe IKT na zaznavanje poklicnega stresa	56
2.3.3 Ukrepi organizacije	59

2.3.4	Pristop vodenja pozitivnih sprememb	60
2.4	Ekspertni intervju	64
2.4.1	Ekspertni intervju psihologinj	64
2.4.2	Ekspertni intervju direktorice	67
2.5	Omejitve raziskave	71
2.6	Smernice za nadaljno raziskovanje	72
SKLEP		73
LITERATURA IN VIRI		78
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Starostna struktura sodelujočih v raziskavi	46
Tabela 2:	Velikost organizacije (glede na zavezanost k reviziji), v kateri so intervjuvani ..	46
Tabela 3:	Stres kot ovira ali kot motivacija	48
Tabela 4:	Način vodenja in izgorelost	53
Tabela 5:	Medsebojno razumavanje	54
Tabela 6:	Nudenje pomoči	55
Tabela 7:	Pogostost aktivnosti	56
Tabela 8:	Zaznavanje slabosti pri uporabi IKT	57
Tabela 9:	Najboljša vzpodbuda	62
Tabela 10:	Vprašanja za ugotavljanje izgorelosti	71

KAZALO SLIK

Slika 1:	Izgorelost kot presek stresa, depresije in izčrpanosti	8
Slika 2:	Stopnje razvoja izgorelosti	23
Slika 3:	Značilni simptomi izgorevanja v fazah izgorevanja	25
Slika 4:	Krivulja človekovega delovanja	49

UVOD

Današnje družbene razmere so ugodne za nastajanje sindroma izgorelosti (Šribar, 2006). Živimo v času hitrega tempa, času negotovih delovnih mest in s tem povezane negotove socialne varnosti, v času negotove družine (pogosto menjavanje partnerjev, razpad družine), v času individualizacije (posredovanje dela agencij, začasno zaposlovanje, delo za krajši čas se močno povečuje; Poortman, 2008; Genov, 2014), torej času velikih negotovosti, kar ljudem povzroča stres in (lahko) vodi v izgorelost. Izgorelost tako postaja glavna poklicna bolezen 21. stoletja (Šribar, 2006).

Po državah Evropske unije je ta bolezen že dobro znana in diagnosticirana. Kot piše *Süddeutsche Zeitung* (Haas, & Wolff, 2012) je, po oceni, zaradi psihične obremenitve na delovnem mestu zelo prizadeto celotno nemško gospodarstvo. Nemčijo tovrstna bolezen stane cca. 7 milijard EUR-ov na leto (Haas, & Wolff, 2012). Skoraj 4 milijarde od tega (Haas, & Wolff, 2012) predstavljajo stroški podjetij, zaradi odsotnosti z dela, ostalo večino predstavljajo stroški zdravljenja. Mene pa zanima, kako se s sindromom izgorelosti na delovnem mestu soočamo v slovenskem poslovnem okolju, zato bom izvedla kvalitativno raziskavo med slovenskimi zaposlenimi.

Za podjetja največja škoda ne nastaja zaradi odsotnosti, ampak zaradi zmanjšane produktivnosti bolnika (Wolf, 2010). Izgoreli delavci naj bi bili pri osem urnem delavniku v povprečju uro in pol neproduktivni (Šorl, 2011a), kar pa za podjetje ni malo, saj gre večinoma za najbolj učinkovite, odgovorne in zanesljive posameznike.

Izgorelost je izčrpavanje na psihičnem, fizičnem in čustvenem področju (Šribar, 2006). Je bolezen tistega, ki se za neko idejo, za nek način dela, življenja, za odnose dolgo bori, bori dlje in bolje kakor drugi (Findeisen, 2005). Pojavi se kot posledica pogostih neuspešnih poskusov obvladovanja stresa in postopnega izčrpavanja posameznikovih energetskega virov (Bizjak, 2007). Pri zaposlenih se kaže kot depersonalizacija, zmanjšana učinkovitost in čustvena izčrpanost (Maslach, & Goldberg, 1998). Izgorelost ni dogodek, ki se zgodi kar naenkrat, temveč pride do izgorelosti postopoma. Proces izgorevanja lahko traja tudi preko 20 let, da se pojavi izgorelost v najhujši obliki kot adrenalni zlom. Raziskovalci so v prvih raziskavah preiskovali adrenalno izgorelost samo v povezavi z delovnim okoljem. Vendar pa se je postavljalo vprašanje, zakaj se pojavlja le pri določeni skupini in ne pri vseh ljudeh (Podnar, 2006). Tako vzroke za izgorevanje ne moremo iskati samo v neustreznih odzivih na stres in v okoliščinah na delovnem mestu, potrebno jih je iskati tudi v človekovih osebnostnih lastnostih, še posebej v samovrednotenju. Nove raziskave kažejo, da ima sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija, ki omogoča konstantno dosegljivost in hiter dostop do informacij prav tako negativni vpliv na naše zdravje. Občutek, da moramo biti vedno na voljo in dosegljivi prek tehnologije, je pomemben vir stresa, ki lahko dolgoročno vodi v izgorelost (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan, & Huang, 2015).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje znanstvene literature sistematično razširiti in proučiti tematiko izgorevanja ljudi, ugotoviti vzroke in posledice, ki jih ima izgorevanje tako za posameznika, kot tudi za organizacijo in širše družbeno okolje. Na osnovi izvedene raziskave in pridobljenih ugotovitev o izgorelosti med vodstvenim in nevodstvenim kadrom, ki jih bom povezala z aktualnimi znanstvenimi članki, bom podala priporočila managementu. Izgorevanje je med ljudmi vse bolj prisotno, zato je potrebno, da se posamezniki, organizacije in širše družbeno okolje tega vse bolj zavedajo, saj preprečevanje izgorevanja pripomore k kvalitetnejšemu življenju posameznikov na eni strani in povečanju uspeha in gradnji konkurenčne prednosti organizacij na drugi strani. Med najbolj ogrožene kadre za izgorevanje sodijo vodje (Bryman, 2004), zato bom v magistrskem delu s poglobljeno kvalitativno raziskavo ugotavljala kontekst in proces, ki lahko vodita do izgorelosti na delovnem mestu. Hkrati želim ponuditi tudi načine soočanja in reševanja oziroma preprečevanja situacij na delovnem mestu, ki vodijo v izgorelost.

Cilji magistrskega dela so:

- predstaviti pojem izgorelosti na delovnem mestu,
- predstaviti vzroke, znake in stopnje izgorelosti,
- predstaviti, kako lahko preprečimo izgorelost,
- posledice izgorelosti,
- kako, če sploh, vodstvo skrbi, da ne pride do izgorelosti pri sebi in pri sodelavcih,
- predstaviti simptome izgorelosti vodstvenega kadra.

Moje temeljno **raziskovalno vprašanje** je, ali je vodstven kader bolj izpostavljen izgorelosti v primerjavi z nevodstvenim kadrom, zato bom temu prilagodila tudi seznam ključnih informatorjev v kvalitativni raziskavi. Obstoječa literatura kaže, da ima vodstveni kader (Strang, & Kuhnert, 2009) večjo stopnjo avtonomije pri določanju delovnih obveznosti ter tudi večji pregled nad delovnim procesom (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009), medtem ko ima nevodstven kader manj odgovornosti za delo večje skupine ljudi, zato me zanima dinamika uravnavanja delovnih obveznosti pri obeh in občutek obremenjenosti oziroma stresorjev, pri tem me še posebej zanima, kako sodobna informacijska tehnologija olajšuje oziroma otežuje soočanje z delovnimi obremenitvami v sodobnem poslovnem okolju.

Za **teoretičen del** magistrskega dela sem literaturo iskala s pomočjo znanstvenih baz (npr. ScienceDirect, ProQuest, Emerald), na knjižnično-informacijskem sistemu preko osebnega računalnika, nadalje pa s pregledovanjem znanstvenih in strokovnih monografij, revij in drugih publikacij. Gradivo sem selekcionirala glede na pomembnost, kaj je bistveno zajeti v magistrski nalogi.

V okviru tega raziskovanja sem uporabila deskriptivni pristop in naslednji raziskovalni metodi:

- metodo opisovanja ali deskriptivno metodo: na podlagi literature preučevani pojav izgorelosti, vzroke in njegove posledice;
- metoda kompilacije: povzela dejstva, spoznanja, ugotovitve različnih avtorjev.

V drugem delu magistrskega dela pa sem uporabila empirični pristop, kjer sem uporabila kvalitativni raziskovalni pristop (Creswell, 2003; Cho, & Trent, 2006), in sicer sem izvedla analizo primerov (Stake, 2005) in uporabila pristop vodenja pozitivnih sprememb (angl. *appreciative inquiry*; Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2008). Raziskavo sem izvedla med nevodstvenim in vodstvenim kadrom. Z namenom triangulacije sem izvedla tudi ekspertne intervjuje.

1 TEORETIČNI DEL

1.1 Izgorelost

Živimo v času, ko večina nas skoraj ves dan preživi v službi, ki od nas zahteva polno angažiranosti in predanost, in tudi v prostem času težko odmislimo službene obveznosti. Ločnica med službenim in privatnim življenjem je vse bolj zabrisana, delovno okolje posega vse bolj v čas, ki je namenjen sprostitvi in druženju. Pretiravanje z delom in zanemarjanje lastnih potreb nas vodi v telesno nemoč in utrujenost, ki se lahko iz izčrpanosti sčasoma prevesi v proces izgorevanja ali pripelje celo do adrenalnega zloma. Najpogosteje se te težave pojavljajo pri ljudeh, ki si želijo biti popolni, ki niti najbolj zahtevnim nalogam in zadolžitvam ne rečejo ne in sebe vrednotijo na osnovi uspeha, dosežkov in pohval, ki jih prejmejo iz okolice.

Stres ni sam po sebi nič slabega, če ta ne traja predolgo in tudi ni vzrok za izgorelost, lahko pa je sprožilec procesa izgorevanja. Od posameznika je odvisno, katere situacije bo začutil kot stresne, kar nekomu povzroča občutek nemoči in depresivnosti, lahko drug zaznava kot izziv, nekdo pa se začne vse bolj izčrpavati, deloholično odzivati in izgorevati. Tako lahko rečemo, da poleg posameznikovih izkušenj ali bo posamezne situacije doživljal kot stresne ali ne vplivajo tudi osebnostne lastnosti, ter ožje in širše okolje.

Stresogeni dejavniki se danes zelo razlikujejo od dejavnikov, s katerimi so se srečevali naši predniki, ki so se borili predvsem za preživetje. Danes pa se ljudje spopadamo s hitrim načinom življenja, "maso" informacij, pomanjkanjem časa, gibanja in počitka ipd. Kadar pridemo čez rob utrujenosti in se ob tem pojavijo še duševne težave, govorimo o izgorelosti.

Prvotno so vzroke izgorelosti iskali izključno na delovnih mestih, vendar so ugotovili, da so vzroki za izgorelost širši, kot le neustrezne okoliščine in stres na delovnem mestu. Vzroke za izgorelost je potrebno iskati tudi v človekovih osebnostnih lastnostih, zlasti še v samovrednotenju. Findeisen (2005, str. 40) pravi, da je izgorelost bolezensko stanje skrajne

psihofizične in čustvene izčrpanosti, do katere pride zaradi dolgega izpostavljanja stresu. Je bolezen posameznika, ki se vztrajno in dolgo bori za svoje zamisli, uspeh, delo, odnose, ki potrebe in pričakovanja drugih izpolnjuje pred svojimi, na lastne potrebe pa pozabi. Običajno so to posamezniki, ki se za idejo, za nek način dela, življenja, za odnose dolgo bori, bori dlje in bolje kakor drugi, ki so najsposobnejši, najodgovornejši, najbolj zavzeti in najučinkovitejši, torej tisti, ki so bili do zloma nadpovprečno uspešni (Kužet, 2008). Pojavi se kot posledica pogostih neuspešnih poskusov obvladovanja stresa in postopnega izčrpavanja posameznikovih energetskih virov (Bizjak, 2007). Izgorelost se običajno kaže kot močen upad telesne energije, depersonalizacija, zmanjšanje učinkovitosti, težave s koncentracijo, spominom, občutek skrajne utrujenosti, anksioznost, neodločnost in poteka v več fazah, kot je opisano v nadaljevanju.

Prvi raziskovalci izgorelosti (Freudenberger, 1974; Maslach, & Leiter, 1976; Pines, 1981; Burisch, 2010) so izgorelost povezovali predvsem s poklicnimi skupinami, kot so socialni in zdravstveni delavci, in ostale skupine, ki se ukvarjajo s pomočjo ljudem kot učitelji, vzgojitelji, gasilci, piloti, novinarji, policisti, danes pa raziskave kažejo, da so prav vsi poklici izpostavljeni izgorelosti. Raziskava opravljena na Inštitutu za razvoj človeških virov je celo pokazala, da se izgorelost pojavlja tudi med nezaposlenimi ljudmi. Povprečna stopnja izgorelosti bi naj bila med nezaposlenimi celo višja kot med zaposlenimi, edini možni razlog za nezaposlenost pa se navaja izgorelost (Šribar, 2006). Vse to pa kaže na dejstvo, da vzroke izgorelosti ne moremo iskati samo na delovnem mestu in neustreznih odzivih na stres, temveč tudi na vseh drugih področjih človekovega življenja, udejstvovanja, pomemben dejavnik pa so osebnostne lastnosti.

Izgorelost postaja glavna poklicna bolezen v državah Evropske unije. Podatki evropskih držav, kažejo, da je stres drugi najpomembnejši zdravstveni problem, ki nastane zaradi neustreznih razmer na delovnih mestih, takoj za obolenji gibal (Kocmur, 2009). Najbolj izpostavljeni izgorelosti so vodilni delavci, podjetniki in managerji, ki na delovnem mestu preživljajo po več kot 12 ur dnevno (Malnar, 2010).

Izgorelost je v zahodnem svetu že dobro poznana in tudi diagnosticirana kot bolezen s svojo šifro Z73.0 v Mednarodni klasifikaciji bolezni (MKB-10-AM). Pri nas govorimo o izgo-revanju šele zadnjih nekaj let.

Burisch (2010, str. 4) pravi, da se je o izgorelosti govorilo že zelo zgodaj, vendar pod drugim imenom. V Bibliji je zgodba preroka Eliasa, ki govori, kako po nizu uspešnih in zmagovitih bitk že pri prvih znakih, ki kažejo, da bo naslednja bitka izgubljena, pade v stanje obupa, v katerem si želi smrti, in stanje globokega spanca. Ta oblika krize je bila v tedanjem času imenovana kot "Eliasova utrujenost". Pisatelj Green je izdal leta 1961 knjigo z naslovom "Burn – Out Casse", ki govori o razočaranem in duševno izmučenem arhitektu, ki pusti službo in odide v Afriko – v džunglo. Ta roman je prvi ponesel med ljudi idejo o izgorelosti, ki kmalu po tem postane poznan socialni problem (Bilban, & Pšeničny, 2007).

1.2 Sinteza definicij izgorelosti

Na začetku bi opozorila, da kljub dolгим letom raziskovanja še vedno ne obstaja enotna definicija izgorelosti. Vse definicije odražajo nekatere vidike izgorelosti, nobena od njih pa izgorelosti ne opredeli izčrpno in razločevalno. Že Schaufeli in Enzmann (1998) sta v svoji knjigi opozorila, da nič ni tako praktično kot "dobra teorija", žal pa ne obstaja "dobra teorija" za izgorevanje in verjetno je ne bomo nikoli imeli (Burisch, 2010, str. 147). Problem je, da izgorelosti ni mogoče objektivno izmeriti, prepoznavanje sindroma izgorelosti je odvisno predvsem od bolnikovega subjektivnega opisa in od subjektivnega opažanja terapevta, kar lahko vodi do napačne diagnoze.

Kljub temu, da je pojem "burnout" prvi uporabil Bradley, leta 1969 (v Bilban, & Pšeničny, 2007), se izraz najpogosteje povezuje z ameriškim psihoanalitikom Freudenbergerjem (1974). Opazoval je duševne težave pri osebju nekonvencionalne agencije za socialno pomoč. Opazoval je, zakaj močno angažirane, motivirane osebe postajajo cinične, depresivne, razdražljive in zmanjšujejo stike s pacienti. Po njegovem pride do izgorelosti zaradi neskladja med pričakovanji in realnostjo. Izgorelost se pojavi, kadar je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti, energijo, moč in sredstva (Bilban, & Pšeničny, 2007).

V grobem bi lahko raziskovalce razdelili v dve skupini v tiste, ki opredeljujejo izgorevanje kot stanje in v tiste, ki opredeljujejo izgorevanje kot proces.

1.2.1 Izgorelost kot stanje

Predstavljam nekaj definicij, ki opisujejo izgorelost kot stanje. Freudenberger in Richelson (1980, str. 13) opišeta izgorelost kot stanje izčrpanosti, depresije in frustriranosti. Do tega stanja pride, ker predanost neki ideji, načinu življenja, odnosu ne prinese pričakovane nagrade. Posledično se zmanjša delovna vnema in dosežki.

Emener, Luck in Gohs (1982, str. 189) opredelijo izgorelost, kot stanje fizične ali duševne izčrpanosti, ki nastane kot posledica dolgo trajajočih negativnih občutkov, ki se razvijejo v delu in človekovi samopodobi.

Pines (1993) opiše izgorelost kot stanje telesne, emocionalne in duševne izčrpanosti zaradi trajajočih ali ponavljajočih se obremenitev, do katerih pride zaradi čustveno stresnih situacij. V kolikor izgorevanje ni pravočasno zaznano, se lahko razvije depresija ali druge bolezenske odvisnosti.

Najpomembnejša raziskovalka izgorelosti v tej kategoriji in vodilna raziskovalka na področju raziskovanja izgorelosti v svetu je Maslach (1982). Razvije tri dimenzionalni model izgorelosti, ki opredeljuje izgorelost kot sindrom:

- emocionalne – čustvene izčrpanosti,
- depersonalizacije (neosebni odnos do strank, negativno zaznavanje klientov) in
- znižanja občutka osebne izpolnitve

ter je posledica kroničnih interpesonalnih stresorjev pri delu. Na osnovi te opredelitve je nastal tudi Maslachov intervju o izgorevanju (MBI), ki se uporablja kot najpogostejši anketni vprašalnik pri raziskovanju izgorelosti in določanju diagnostike izgorelosti (Rahner, 2011).

Tudi Schaufeli in Bunk (v Burisch, 2010) opredelita izgorelost kot stanje izčrpanosti, ki se kaže tudi v psihičnem in fizičnem stanju in spremembi obnašanja in je pri normalnih osebah povezana z delovnim okoljem. Zmanjšanje osebne učinkovitosti je opazna.

Findeisen (2005, str. 40) pravi, da je izgorelost hkrati čustvena in nevrolška kriza, je kriza vrednot, v kateri nam močna čustva razkrijejo, kaj nam je pomembno in vredno ter kaj bomo morali spremeniti.

Schmiedel (2011, str. 14) pravi izgorelost je ena od oblik protesta proti neravnovesju v organizmu. Avtor opozarja, da je poudarek na besedi "ena od", saj se lahko izgorelost pokaže tudi v drugih oblikah protesta, kot so npr. infarkt, rak, rana na želodcu.

1.2.2 Izgorelost kot proces

Pri teh opredelitvah je poudarek na procesu. Tako opišeta Edelwich in Brodsky (v Burisch, 2010) izgorelost kot proces postopne izgube idealizma, energije, ciljne usmerjenosti in sočutja zaradi pogojev dela.

Cherniss (1980) opredeli izgorelost kot proces, v katerem se prvotno angažiran delavec v svojem delovnem okolju umiri, odmakne. Ta reakcija je posledica preobremenjenosti in stresa na delovnem mestu.

Schaufeli in Buunk (2002) (v Burisch, 2010) kot osrednje vidike procesa opredelita, da se sindrom izgorelosti začne s stresom, do katerega pride zaradi razlik med posameznikovimi pričakovanji in ideali, na eni strani, in realnostjo vsakdanjega delovnega življenja na drugi strani. Pri tem ni pomembno ali je stres zavesten ali v daljšem časovnem obdobju ostane neopažen. Prizadeti se počutijo psihično obremenjeni, izčrpani in razvijejo negativen odnos do sebe, svojega dela in življenja samega.

Ščuka (1999, str. 65) označuje izgorelost kot postopno usihanje idealizma, pešanje moči in izgubo motivacije za poklicno dejavnost v službah pomoči zaradi zahtev, obremenitev in stresov delovnega okolja.

1.3 Stres, delovna izčrpanost, depresija in izgorelost

Mnogi, ki izgorelosti ne poznajo, jo pogosto zamenjajo z delovno izčrpanostjo, s stresom ali depresijo. Vendar gre za različne pojave, ki se med sabo razlikujejo.

1.3.1 Stres in izgorelost

Potrebno je ločiti med stresom in izgorelostjo. Stres je reakcija organizma na dražljaje iz okolja, ki motijo osebno ravnotežje. Za večino ljudi stres predstavlja nekaj slabega, nastane zaradi preobremenjenosti, sprememb, vztrajanja v položaju, ki ga ne nadzoruje, izgube ljubljene osebe. Nekateri pa stres dojemajo kot izziv, takrat govorimo o pozitivnem stresu. Ali bo posameznik zaznal stres kot izziv ali kot nevarnost je odvisno od posameznika, njegovih izkušenj in od trenutnega počutja. Pri stresu gre za neravnotežje med intelektualnim, čustvenim in fizičnim stanjem in lahko traja daljše ali krajše obdobje. Stres, ki traja zelo dolgo lahko pripelje posameznika v stanje izgorelosti, ki se kaže v poslabšanju ali celo nezmožnosti delovanja celotnega organizma. Izgorelost je torej negativna reakcija na stres, je stanje, ki izvira iz občutka razočaranja, nezadovoljenih pričakovanj in potreb. Stres lahko občuti vsakdo, izgorelost pa čutijo samo ljudje z visokimi pričakovanji, ki imajo visoke karijerne cilje, tisti ki pričakujejo, da jih bo delo osrečilo in da bodo našli v njem lasten smisel. Ljudje, ki so pod stresom, se počutijo bolje takoj, ko stresno situacijo uredijo, medtem, ko ljudje, ki izgorevajo ne vidijo rešitev, saj se počutijo nemotivirane in prazne. Hkrati se posameznik, ki je pod stresom, te situacije zaveda, medtem, ko se osebe, ki izgorevajo tega ne zavedajo.

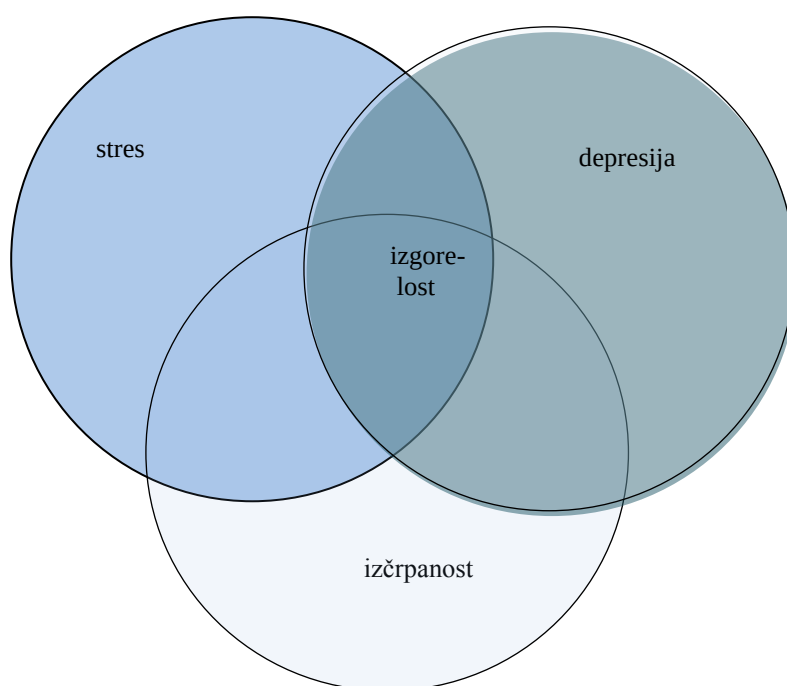
1.3.2 Delovna izčrpanost in izgorelost

Ločiti je treba med delovno izčrpanostjo (angl. *wornout*) in izgorelostjo (angl. *burnout*). Delovna izčrpanost je normalno stanje, po pretiranih delovnih obremenitvah in stresu, v katere nas silijo objektivne zunanje okoliščine in je minljiva. Izgorelost je bolezen in je s počitkom in drugačno razdelitvijo dela ne moremo odpraviti. Za izgorelost velja "kaplja za kapljo kamen izdolbe" (Fengler, 2007). Izgorelost ne povzroči posamezna obremenitev ali pogoste obremenitve v kratkem časovnem obdobju, temveč nastopi, če obstaja več obremenitev istočasno in skozi daljše obdobje, ter ni možnosti, da bi jih odpravili. Izgorelost je posledica kroničnega psihičnega in telesnega izčrpavanja, do katere pride, ker ljudje svojo samopodobo oblikujejo na osnovi storilnostno pogojenega samovrednotenja. Čutijo se vredne toliko, kolikor dobijo zunanjih potrditev, pohval, priznanj, naučeni so, da jih okolica sprejme in pohvali takrat, ko zadovoljijo potrebe in pričakovanja okolice, lastne potrebe pa zanemarijo ali odložijo.

1.3.3 Depresija in izgorelost

Razlikovati je potrebno tudi med depresijo in izgorelostjo. Depresija in izgorelost sta si precej podobni zato ju težko ločimo. Nekateri zdravniki so prav zaradi tega mnenja, da je izgorelost le oblika prikrite depresije, saj je veliko izgorelih ljudi depresivnih in veliko depresivnih ljudi je izčrpanih in brez volje. Če k depresiji in izgorelosti dodamo stres, dobimo prikaz iz spodnje slike: depresija, izčrpanost in stres se v znatnem delu sekajo kot množice – v izgorelosti (Scmiedel, 2011).

Slika 1: Izgorelost kot presek stresa, depresije in izčrpanosti



Vir: V. Schmiedel, *Izgorelost – burnout*, 2011, str. 21.

Kljub skupnim značilnostim pa gre pri izgorelosti in depresiji za popolnoma različni stanji. Znaki izgorelosti se razlikujejo od znakov depresije tako po izvoru kot tudi vzrokih. Za depresivne paciente je značilno povišan kortizol, pri pacientih, ki izgorevajo, pa je raven kortizola prenizka, zato je zdravljenje izgorelosti z antidepresivi neučinkovita in stanje še poslabšuje. Temeljna značilnost depresivne osebe je občutek manjvrednosti, negativna samopodoba in izguba statusa, medtem, ko izgorele osebe nimajo občutka manjvrednosti, hkrati pa dolgo ohranijo pozitivno samopodobo, čeprav je ta labilna. Osebe, ki izgorevajo se še naprej trudijo za obdržanje statusa, trudijo se do izgorelosti, medtem, ko se depresivne osebe vdajo že prej. Izgorele osebe se v odnosih z drugimi zelo odločno postavijo zase, so bolj napadalne celo arogantne ter si zaradi cinizma, s katerim znajo zelo prizadeti drugo osebo, sploh ne belijo glave. Depresivne osebe se namučijo do izčrpanosti z občutki krivde.

1.4 Vzroki izgorelosti

Vzrok za izgorelost ni nujno služba, ki traja štiriindvajset ur na dan, izčrpavajo lahko tudi prenizka zadolženost na delovnem mestu, monotono delo, pomanjkanje priznanj, nagrad, pomoči. Pogosto se kot vzrok za izgorelost opredeljuje stres in neustrezno reagiranje nanj, slabše obvladovanje stresnih situacij, vendar, če bi to vse bilo res, potem med izgorelimi ne bi bilo toliko uspešnih ljudi, ki so pred izgorelostjo obvladali zahtevne in stresne situacije. Izgorelost je zapleten proces, v katerem sodelujejo različni dejavniki. Končno sliko ustvari veliko manjših koščkov: razočaranje, nakopičena agresija, perfekcionizem, resignacija (Schmiedel, 2011).

Pšeničny (2009) vzrok za izgorelost opredeli kot neravnotežje med vlaganjem energije in zadovoljevanjem potreb ter načinom odzivanja osebe na situacije v posameznih okoliščinah. Izgorelost nastane zaradi dolgoročno neusklajenih delovnih in življenjskih okoliščin, v katere posameznik vlaga več, kot iz njih dobi.

Vzroki izgorelosti so vse večje zahteve in pomanjkanje podpore na delovnem mestu, stres, nizka samostojnost pri delu, previsoki cilji, časovni roki, odgovornost, nevrotičnost, pomanjkanje občutka, da je poklic cenjen, institucionalno orientirana družba, težave usklajevanja med družino in delom in še bi lahko naštevali. Vzroki za izgorevanje torej niso samo okoliščine na delovnem mestu in neustrezní odziv na stres, vzroki segajo prav tako tudi na vsa področja človekovega življenja, najvažnejši dejavnik pa so osebne lastnosti posameznika (Šribar, 2006). Na povečano občutljivost in ranljivost za doživljanje stresa in z njim povezanih negativnih posledic vpliva več dejavnikov. Te dejavnike lahko delimo na ožje, ki so povezani neposredno z delovnim mestom, poklicem, organizacijo in osebnostnimi značilnostmi in na širše dejavnike, kamor uvrščamo sociodemografske, ekonomske in zdravstvene dejavnike (Novak, & Šprah, 2012).

Proučevanje izgorelosti je pokazalo, da na nastanek izgorelosti medsebojno vplivajo tri skupine vzrokov, ki so med sabo prepletene: psihološke okoliščine življenja, družbenoekonomske okoliščine in osebne lastnosti. Do izgorelosti pride zaradi prepletanja vseh treh vzrokov, pri čemer pa ima posamezni vzrok prevladujoči vpliv. V nadaljevanju navajam nekaj ključnih dejavnikov, ki vpliva na izgorevanje na delovnem mestu.

1.4.1 Družbenoekonomske okoliščine

V preteklosti, v industrijski družbi, sta poklic in delo pomenila os življenja za človeka, ne le sredstvo za preživetje. Sistem zaposlovanja je temeljil na standardizirani pogodbi, delovnem času in delovnem mestu. Meje med delom in prostim časom so bile jasno časovno in prostorsko določene.

V zadnjih desetletjih je industrijska družba prešla v postindustrijsko, v t.i. družbo osebne svobode (Šribar, 2006). Družbenoekonomske okoliščine se kažejo v nenehnem spreminjanju potreb po znanju, po delavčevih sposobnostih, povpraševanje po delu se seli na različne konce sveta, ni več varnih poklicev, varnih delovnih mest, ni ekonomske in socialne varnosti, družbenoekonomsko življenje je polno negotovosti in nesigurnosti. Delo je desetletja nudilo občutek varnosti in identifikacije, sedaj pa je postalo popolnoma negotovo. Sistem polne zaposlenosti postaja preteklost, ki ga vse pogosteje zamenjuje sistem fleksibilnega delovnega časa, delovnega kraja in delovne pogodbe. Oblikuje se sistem fleksibilnih oblik podzaposlenosti, ki vodi v prerazporeditev dohodka, prerazporeditev kariernih možnosti, manjšanje socialne varnosti, do vse nižjega položaja. Fleksibilni delovni čas omogoča podjetjem večjo konkurenčnost, delavcu pa negotovost in neenakost. Razvila se je sodobna zahodna družba, ki je zelo ekonomsko orientirana in oblikuje medsebojne odnose predvsem na osnovi finančnih koristi. Človeka vrednotijo popolnoma tržno, vreden je toliko, kolikor je vredno njegovo delo (Ščuka, 1999).

Tudi čas tranzicije je v Sloveniji pustil svoje posledice. Prinesel je spremembo vrednostnega sistema. Vrednote, kot so pridnost, skromnost in delavnost nadomeščajo druge vrednote, kot so prodornost, produktivnost, doseganje statusa. Tudi privatizacija, omejevanje socialnih pravic, razslojevanje povečuje občutek negotovosti.

V času industrijske dobe sta družina in delo dajala ljudem občutek varnosti in stabilnosti. V današnjem času te varnosti posameznik ne dobi niti v službi, niti doma v okviru družine. Ločitev je danes zelo pogosta, ljudje pogosteje menjujejo partnerje. Vloge spolov niso več trdno začrtane, izbira načina življenja, tako družinskega kot tudi življenja na delovnem mestu, so prepuščena posameznikom.

Smo v času individualizacije družbe, času, ki se je začel po drugi svetovni vojni. Predhodni sistem je nudil ljudem varnost in sigurnost na posameznih področjih. Danes pa se kljub temu, da gre za družbene pojave, mora posameznik soočati in reševati te težave sam. V današnjem času, ko je individualizirana družba, se mora vsak posameznik dojemati kot središče lastnega delovanja, sam sprejema odločitve o poklicu, kraju bivanja, zakonskem partnerju, številu otrok, delovnem mestu, izobraževanju, sam sprejema svoje življenjske cilje, usmeritve. Za posameznika postaja njegov položaj posledica lastnih odločitev in je posledica usode, kot so včasih opredeljevali (Genov, 2014).

Moderni čas prinaša tudi izgubo moči države, ki ne more več zagotavljati ljudem varnosti. Politika, ki je v industrijski družbi odločala, kaj mora biti narejeno in kdo bo stvari naredil, sedaj izgublja moč, da bi ljudi stimulirala k opravljanju dela. V preteklosti so delavci vedeli kdo je kriv za posamezne življenjske razmere in so se lahko uprli, danes pa mnogi ne vedo niti, na koga se obrniti pri reševanju težav (Findeisen, 2005).

Tudi kapital je postal premičen, kar omogoča izsiljevanje politike. Vlada vsake države mora jemati grožnje kapitala, da se bo prestavil drugam, resno. Vlada tako ne more prisiliti kapitala, da ostane na nekem ozemlju, lahko pa ga privablja z ustvarjanjem dobrih podjetniških razmer, ki se odražajo v prilagajanju političnega delovanja pravilom svobodnega podjetništva (Findeisen, 2005).

Vse te spremembe, ki se odvijajo zelo hitro pa povzročajo pri posamezniku veliko negotovost in stres, saj se komaj prilagodi eni spremembi, ko okolje zahteva že prilagajanje drugim spremembam.

1.4.2 Osebnostne lastnosti

Današnje družbene razmere so ugodne za razvoj izgorelosti, kljub temu, pa so osebnostne lastnosti, kot so: spoprijemanje s stresom, odzivanje na stres, doživljanje poklicnega in poslovnega prostora, pomemben dejavnik, ki privede posameznika do izgorelosti. Vsak posameznik reagira na stres na lasten način, v skladu s svojo telesno konstitucijo, zdravjem, osebnostnimi lastnostmi in v povezavi s specifičnimi poklicnimi obremenitvami in delovnim okoljem (Bilban, & Pšeničny, 2007; Teržan, 2002). Osebnost posameznika predstavlja tako notranji kot tudi zunanji vidik njegovega delovanja.

Freudenberger in Richelson (1980, str. 40) pravita, da izgorijo dinamične, karizmatične in ciljno naravnane osebe, ki so idealisti, ki se vsem stvarjem, ki jih počnejo povsem posvetijo in so tudi v te stvari čustveno vpeti. Maslach in Jackson (1979) opozarjata, da so izgorelosti podvržene osebe, katerim manjka samozaupanje, nimajo ambicij, so zadržane in konvencionalne. Takšna oseba ima slabo ali sploh nima zastavljenih ciljev, manjka ji tudi odločnost in samozavest za doseganje ciljev.

Brejc (1994, str. 375) navaja med osebnostne lastnosti, ki so lahko vzrok, da pripeljejo posameznika do izgorelosti: poklicna neizkušnost in neveščost, pretirana občutljivost (stresogenost), čezmerna identifikacija s težavami, ki jih rešuje in nezadostnost ali odsotnost podpornih povezav, še zlasti z družino. Ščuka (1999, str. 66) pravi, da osebnostne značilnosti in telesna konstitucija pomembno oblikujeta delovno učinkovitost, še posebej glede njegovega načina odzivanja na stres. Po njegovem so najbolj dovzetni za izgorevanje čustveno ranljivi in preobčutljivi sanjači, človekoljubni idealisti in naivni entuziasti. Pravi, da izgorevanje povzročajo tudi visoke ambicije in previsoko zastavljeni cilji.

Pšeničny (2006) pravi, da se vzroki izgorelosti oblikujejo v času primarne socializacije. Starši otroka vzgajajo, da je zadovoljevanje lastnih potreb sebično in da je dober samo takrat, kadar izpolni pričakovanja drugih, svoje potrebe pa odloži ali zanemari. Na ta način si otrok zagotovi ljubezen staršev, to pa lahko vodi do razcepa v osebnosti (ego) ali v samopodobi (angl. *self*). Če otrok to pravilo kot introjekt ponotranji v svoj notranji motivacijski princip, lahko ta pripelje do razcepa jaz-a na "pristni jaz", ki je prezahteven in "lažni jaz",

ki zase ne zahteva ničesar, ampak se hrani s pohvalami drugih. Posledice vzgoje s pogojevano ljubeznijo pripeljejo do želenega vedenja in do notranjega motivacijskega principa, ki temelji na introjekti, in posledično do negativnih čustev, kot so občutek notranje prisile, kratkoročno zadovoljstvo ob uspehu, nizko samovrednotenje, sram ob neuspehu, nihanje samospoštovanja, občutek starševskega neodobravanja in zamera do staršev (Pšeničny, 2006).

Človek v času socializacije ponotranji zapovedi in prepovedi iz okolja ter cilje in vrednote širšega okolja. Če so razlike med notranjim in zunanjim vrednostnim sistemom zelo velike, sprožajo napetost. Ta napetost pa lahko pripelje do treh procesov:

- prilagajanja,
- prevzemanja vrednot okolja ali
- do zavračanja (Pšeničny, 2006).

V tem procesu potlačene potrebe še vedno obstajajo in so vse bolj nezadovoljene, zato človek še več vlaga. To kaže na začarani krog nreciprocnosti. Ljudje več vlagajo, več zadovoljujejo potrebe drugih ljudi, posledično sledi več pohval in več nezadovoljenih lastnih potreb, ki pa ostajajo potlačene in zanemarjene. Posledica tega je lahko adrenalni zlom, saj se človek samo razdaja za druge, za sebe pa nikoli ne poskrbi.

Schmiedel (2011, str. 68) pravi, da so osebnostne značilnosti, kot so notranji dejavniki, stališča, načini vedenja do drugih ljudi znanilke izgorevanje, med katere pa uvršča:

- prekomerna dvojna in trojna obremenitev (kariera, služba, materinstvo in gospodinjstvo);
- perfekcionisti;
- togi posamezniki, ki se ne znajo prilagajati;
- socialni posamezniki, ne znajo reči "ne", želijo vsem ustreči in pozabijo nase;
- posamezniki z visokimi zahtevami;
- idealisti žrtvujejo veliko energije za "svoje stvari";
- dogmatiki, se trdo držijo pravil in ne odstopajo, tudi kadar bi bilo smiselno;
- posamezniki, ki želijo vse narediti sami;
- posamezniki, ki se ne zavedajo lastnih potreb ali jih ne upoštevajo;
- posamezniki, ki jih najbolj izpopolnjuje uspeh pri delu in se z njim istovetijo;
- posamezniki, ki potrebujejo veliko priznanj in potrditev sicer postanejo frustrirani;
- posamezniki z neizpolnjenimi željami ali cilji;
- posamezniki z nizko frustracijsko toleranco, ki težko prebolijo neuspehe;
- posamezniki, ki se ne morejo spočiti, izklopiti in so ves čas pod pritiskom.

Izgorevajo predvsem posamezniki, ki so na eni strani občutljivi, z veliko mero empatije, angažirani v odnosih z ljudmi, topli, k ljudem obrnjeni idealisti, po drugi strani pa notranje anksiozni, negotovi, pretirano navdušeni, introvertirani in se prekomerno poistovetijo z drugimi ljudmi. Izgorevajo tudi strokovnjaki, ki so nekoliko bolj agresivni, težko prenašajo stres in frustracije, aktivne in intenzivne osebnosti, osebe, ki močno reagirajo, so tekmovalni, razburljivi, ne prenesejo kritike svojega dela, če jih okolica ne ceni in časti, ali če je delo, ki ga opravljajo, nad ali pod njihovimi sposobnostmi (Bilban, & Pšeničny, 2007). Mnogi si postavijo previsoke poklicne cilje, na osnovi katerih si gradijo svojo samopodobo. Nedoseganje le teh pa jih pelje v razočaranje in slabo samopodobo. K izgorelosti so bolj nagnjeni tisti, ki so čustveno zavrti, napeti, tihi, vase zaprti, osamljeni, introvertirani, z izraženim nevroticizmom, majhnim samozaupanjem, slabo samopodobo, so čustveno ranljivi in preobčutljivi, s previsoko zastavljenimi ambicijami in cilji in z domačimi problemi.

Youngs (2001, str. 51) opozarja, da je visoka samopodoba najboljša obramba pred stresom. Posamezniki, ki zaupajo vase in se cenijo lažje premagujejo poraze in razočaranja. Samopodoba je cena, ki jo vsak od nas pripisuje lastni osebnosti. Zdravo samopodobo dokazujejo zavestna izbira lastnih dejanj in sprejemanje odgovornosti za lastne odločitve. Youngs prav tako opozarja, da je visoka samopodoba pogoj za uspešnost na delovnem mestu in omogoča zanesljivo spoprijemanje s stresom in pritiski. Pravi, da tudi poraze in razočaranja lažje premagujejo, tisti, ki zaupajo vase in se cenijo. Prav tako nas pred stresom in izgorelostjo ščiti samospoštovanje. Osebe, ki imajo razvito visoko samospoštovanje, niso odvisne od okolice, so bolj samozavestne in aktivno sodelujejo pri iskanju rešitev. Šibko samospoštovanje se kaže v visoki občutljivost za mnenje drugih, ki vodi v konformistično obnašanje.

Dimovski et al. (2011) govorijo o avtentičnem vodenju, katerega osnovni elementi so samozavedanja (poznavanje lastnih vrednot, čustev, ciljev), samoregulacija (obvladovanje lastnega vedenja skladno z osebnostjo in ohranjanje odprtih, jasnih odnosov do sledilcev) ter pozitivni psihološki kapital, ki ga sestavljajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Pozitivni psihološki kapital krepi proces samozavedanja in samoregulacije in pozitivno vpliva na sledilce – zaposlene, ki se navzamejo pozitivnih psiholoških stanj vodij. Torej avtentični vodja s svojimi pozitivnimi dejanji, ravnanji, navdušenostjo, odprtostjo pozitivno vpliva na podrejene, ki prevzamejo njegov stil vedenja. Lahko rečemo, da preko procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih vzpodbudijo proces razvoja pozitivnega psihološkega kapitala, ki se kaže kot povečana samozavest, rast upanja, dvigovanje optimizma, vzpodbujanje učenja. Vse to pa so dobra izhodišča za dobro počutje na delovnem mestu, zaposleni razvijejo identiteto, so zavezani organizaciji, so zadovoljni in posledično učinkoviti, kar pa je dobro izhodišče za omejevanje doživljanja stresa in preprečevanje procesa izgorevanja na delovnem mestu.

1.4.3 Vzroki za izgorelost na delovnem mestu

Potrebno je vedeti, da vzrok za izgorevanje niso le dolge ure dela, saj nekdo, ki uživa v svojem delu in ima uravnane mehanizme, torej zadovoljuje svoje prave potrebe, je čustveno potešen do sebe, to pomeni, da je večja verjetnost, da ne bo izgorel. Ljudje so izpostavljeni izgorevanju na delovnem mestu, vendar so nekateri bolj dovzetni za izgorevanje kot drugi. Tveganje za izgorelost je odvisno od uravnoteženosti ključnih dejavnikov med podpornimi in stresnimi elementi. Tako ljudje, ki so na delovnem mestu pod stresom, vendar jim delo daje občutek pomembnosti in uspešnosti, (verjetno) ne bodo izgoreli.

Osnovi motiv ljudi, ki stopajo v delovno razmerje, je zraven ustreznega plačila, tudi pozitivna potrditev za dobro opravljeno delo, jasno opredeljene naloge, stabilni pogoji dela in podobno. V takem okolju raste delovna zavzetost in učinkovitost, torej so pozitivne psihološke okoliščine tiste, ki zagotavljajo recipročnost med vložkom v nek odnos in stopnjo zadovoljitve potreb.

Maslach in Leiter (1997, str. 16–17) pravita, da se izgorelost na delovnem mestu vedno pojavi takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka pojavi veliko razhajanje. Izgorelost opredelita kot razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – razkroj človeške duše, je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi in vleče človeka v vrtinec propada iz katerega se težko izvije. Izgorevanja na delovnem mestu vodi v izčrpanost, cinizem in neučinkovitost.

Danes je pogosto prisotno prepričanje, da je izgorevanje na delovnem mestu problem posameznika, in ne organizacije kot celote. To pomeni, da so težave ljudi in rešitev teh težav je zamenjava ali sprememba teh ljudi. Nekateri menijo drugače in tudi Svetovna zdravstvena organizacija (v nadaljevanju WHO) že od leta 1999 poziva države k sprejetju ukrepov s katerimi bi naj stres in izgorelost na delovnem mestu preprečevala.

Ščuka (1999, str. 66) opozarja, da izgorelost delavcev ni le njihova osebna težava, temveč je to problem širšega družbenega okolja, še posebej organiziranosti in financiranja ustanov socialne mreže, odnosa države in družbe do teh dejavnosti.

Tudi Maslach in Leiter (1997, str. 17) sta izvedla obširno raziskave in sta prepričana, da izgorevanje ni samo problem ljudi, marveč celotnega družbenega okolja, v katerem delajo. Zgradba in delovanje okolja, v katerem se dela, oblikujeta medsebojni vpliv in način izvrševanja delovnih nalog. Če delovno mesto ne priznava človeške plati opravljanja dela, nevarnost izgorevanja narašča. Danes večinoma delamo v delovnih okoljih, ki človekove vrednote daje daleč za ekonomske, vse kar nas žene, da dobro in trdo delamo, se ignorira ali omalovažuje.

Bizjak (2007, str. 25) opozarja, da so najpogostejši vzroki za stres na delovnem mestu prevelike delovne zahteve in preutrujenost, pomanjkanje potrebnih informacij za poznavanje celotnega dela in posameznikove vloge v procesu dela. Delavci tako ne vidijo svojega prispevka in smisla pri delu, zato smatrajo svoje delo kot neperspektivno in socialno-ekonomsko negotovo, pogosto jim primanjkuje motivacije, podpore in priznanja vodilnih.

Cena izgorevanja na delovnem mestu je pomembna tako za ljudi kot tudi za organizacijo. Za delavca pomeni težava v službi zmanjšanje kakovosti življenja in možnost produktivne in uspešne kariere. Za organizacijo pa je težava v delovni sili, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in ni produktivna tako kot prej.

Schmiedel (2011, str. 67–68) navaja kot najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na izgorelost na delovnem mestu: velika kvantitativna in kvalitativna delovna obremenitev, prenizka zadolžitev ali dolgočasno rutinsko delo, majhne možnosti za napredovanje in razvoj, pretiran nadzor ali pomanjkljivo vodenje nadrejenih, nejasni cilji, malo priznanj za dobre dosežke, nezadostna podpora sodelavcev, slabo vzdušje v podjetju, morda celo mobing.

Maslach in Leiter (1997, str. 9–16) pojasnita, da vzroke za izgorevanje na delovnem mestu lahko najdemo, kadar se med naravo dela in naravo človeka pojavlja veliko neskladje. Vzroke za izgorevanje delita v šest neskladij med delavcem in delom:

- **preobremenjenost z delom** je najbolj očitni pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti moramo preveč v prekratnem času s premalo sredstvi. Gre za pretiravanje, ki presega človekove zmožnosti. Vse organizacije želijo s čim manj zaposlenimi ustvariti čim več, postavljajo si visoke ekonomske cilje, ki jih dosežajo z omejeno delovno silo, ki mora opraviti enako količino dela. To se kaže na tri načine: v intenzivnosti dela, v daljšanju delovnega časa in v zapletenosti dela, vse skupaj pa vodi v izčrpanost. Preobremenjenost z delom narašča z vedno hitrejšim delovnim tempom. Hitri tempo pa onemogoča kakovost, krha delovne odnose, ubija inovativnost.
- **pomanjkanje nadzora** je naslednji pokazatelj neskladij med delom, ki ga posameznik opravlja in človekom. Ljudje si želijo priložnosti, da lahko izbirajo in se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter da imajo nekaj vpliva v procesu. Osrednjega pomena za strokovnost je možnost, da v vsakodnevnem opravljanju dela določijo zaporedje izvrševanja nalog, določanje stopnje pomembnosti in občasen izbor ene od več poti. Vsekakor pa je potrebna neka stopnja nadzora in usmerjanja v organizaciji, da lahko ta ohrani lastno identiteto.
- **nezadostno nagrajevanje** gre za relativen pojav, ki kaže neskladje med dejanskim in pričakovanim plačilom. Če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljamo. Kljub temu, da se vsi zavedajo pomembnosti nagrajevanja, se v praksi to vedno ne odraža. Zupan (2001, str. 15) pravi, da je nagrajevanje uspešnosti ena izmed dolgoletnih praks uspešnih podjetij. Kriza v delovnem okolju omejuje možnosti orga-

nizacij, učinkovito nagrajevati ljudi. Ljudje pričakujejo, da jim bo delo prineslo denarne nagrade, ugled in varnost, vendar jim služba v zadnjem času prinaša vedno manj tovrstnih nagrad, kljub temu, da delajo več. Za delavce je najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ko se zave, da dela nekaj pomembnega in dragocenega in da to delo dobro opravlja. Zupan (2001, str. 208) opozarja, da kljub temu, da so plače zelo pomembne, so raziskave pokazale, da zaposlenim veliko pomenijo in jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezni način izrečene pohvale, priznanja oz. nagrade za dobro opravljeno delo. Prav tako, je sodobni čas prinesel tudi, da rast plač vedno bolj zaostaja za rastjo življenjskih stroškov. To daje delavcem občutek, da za isto delo prejemajo manjše plačilo. To pa lahko pripelje do zagrenjenosti in izgube veselja do dela.

- **razpad kolektiva** se kaže kot trganje osebnih odnosov, kot izguba pozitivne vezi med ljudmi v delovnem okolju, kot spodkopavanje skupinskega dela. V organizaciji se ljudje osebno razvijajo in delujejo kakovostno, kadar delijo hvalo, ugodje, srečo in humor z drugimi. Včasih delo ljudi izolira: so fizično ločeni, preživijo večino časa za računalnikom ali so preveč zaposleni, da bi se družili. Kadar pa takšno vedenje postane vodilno in normalno v organizaciji je takšna skupina samo gruča posameznikov, ki so si med seboj v napoto. Ob tem trpi tako komuniciranje, kot tudi občutek pripadnosti kolektivu in pripravljenost potruditi se za skupne interese.
- **pomanjkanje poštenosti** – poštenost pomeni, da se ljudem izkazujejo spoštovanje in s tem potrjujejo njihova samozavest. Organizacija se ocenjuje kot poštena, če so prisotni trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. Ljudje si v taki organizaciji zaupajo, da so zmožni opraviti vsak svojo nalogo v skupnih projektih, se odkrito pogovarjajo o svojih namerah in se medsebojno spoštujejo. Dimovski et al. (2009) pravijo, da zaupanje zajema prepričanje o poštenosti in integriteti in je povezano z pozitivnimi organizacijskimi rezultati, z zadovoljstvom na delovnem mestu in pripadnostjo. Zaupanje v organizaciji gradijo na osnovi: izkazovanja individualne skrbi za zaposlene in s spoštovanjem zaposlenih (s spodbujanjem različnih mnenj). Zaupanje v organizacijo, ki ne deluje pošteno, izgubimo zato, ker to kaže na neiskrenost vodilnega osebja. Nepoštenost se najbolje pokaže v postopkih ocenjevanja in napredovanja, lahko pa tudi v vsakodnevnih stikih, ko se jim pripisuje krivda za stvari, ki jih niso storili.
- **nasprotujoče si vrednote** se pojavijo tam, kjer prihaja do konfliktov med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Tukaj se najpogosteje spopadata dva vidika: strokovni in finančni, prvega zagovarjajo delavci, ki so strokovnjaki na svojem področju, drugega pa najpogosteje vodstvo. Sistem vrednotenja, ki temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček, je v nasprotju z vrednotami, ki jih pri svojem delu cenijo najbolj predani delavci. Včasih lahko delo sili ljudi v dejanja, ki so v nasprotju z njihovimi vrednotami in se jim zdijo neetična. Delavci vse preveč opravljajo delo v okolju, kjer doseženi cilj opravičuje sredstva. Moralni razkroj tega je lahko zelo globok. Ljudje dosegajo najboljše rezultate, če verjamejo v tisto, kar delajo, in če pri tem lahko obdržijo ponos, neoporečnost in samospoštovanje.

Vodstvo si pogosto zatiska oči pred problemom izgorelosti delavcev. Bojijo se pritiska zaposlenih glede zmanjšanja delovnih obremenitev, investicij v nove, boljše programe, v kolikor bi priznali izgorevanje na delovnem mestu. Izgorevanje na delovnem mestu ni nezakonito, zato organizacije temu problemu, v večini primerov, ne posvečajo posebne pozornosti, saj so mnjenja, da je to problem, ki zadeva posameznika, to ni odgovornost delodajalca, resneje ne vpliva na organizacijo in tudi organizacija ne more kaj prida ukrepati proti izgorevanju. Prav tako nezmožnost uveljavljanja svoje avtonomnosti, potenciala in pogoste kontrole lahko vodijo v poklicno izgorelost. Izgorevanje na delovnem mestu je pogosto povezana z načinom vodenja (Findeisen, 2005) in izvajanja oblasti v organizaciji. Zato je pomembno doseči in vzdrževati ravnotežja med vsemi udeleženci v organizaciji – vodstvom, zaposlenimi, strankami, sodelavci.

Pravo nasprotje takšnemu razmišljanju pa je učeča se organizacija, v kateri poudarjajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje vseh delavcev v organizaciji. Management in delavci vedo, kaj so njihove naloge, želijo trdo delati in uspeti in verjamejo v cilje podjetja. Management ima v takšni organizaciji tudi nalogo, da omogoči zaposlenim dosegati lastne cilje in cilje podjetja. V takšni organizaciji se zavedajo, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo nagrajevanje, motiviranje in okolje, v katerem delujejo. Zadovoljstvo pri delu je temelj za razvoj inovativne dejavnosti in učenja v podjetju. Zadovoljni zaposleni pa so neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost (Dimovski et al., 2005).

1.4.3.1 Stili vodenja in njihov vpliv na posameznika

Vodenje postaja v podjetju vedno bolj zahtevna funkcija, zahteve notranjega in zunanjega okolja zahtevajo učinkovite in uspešne modele vodenja. V nadaljevanju navajam le nekaj izmed definicij vodenja.

Mayer (v Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 11) opredeli vodenje kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi dosegli cilje. Kovač et al. (2004, str. 17) pravijo, da je vodenje usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničevanje ciljev. Pri tem vplivanje zajema: poverjanje nalog, spodbujanje, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje. Dimovski et al. (2005) pravijo vodenje je sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje zaposlenih in s tem usmerjanje njihovega delovanja k uresnitvi zastavljenih ciljev. Vodenje obsega ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, komuniciranje, proces motiviranja in kadrovanja.

Stil vodenja je trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom doseganja postavljenih ciljev, kar pa predstavlja skupek dejanj, ravnanj in vodstvenega obnašanja, ki so značilna za posameznega vodja. Kovač et al. (2004, str. 18) pravijo, da pri tem vodja uporablja različne vzvode in instrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja.

Vodje s svojim stilom vodenja vplivajo na ljudi, na njihovo dobro počutje na delovnem mestu, na občutek pripadnosti organizaciji, ipd. ali pa lahko povzročijo stres in izgorevanje (Stare, 2012; Findeisen, 2005). Zato organizacije že od nekdaj iščejo najbolj uspešne in učinkovite stile vodenja, ki se skozi čas nenehno spreminjajo in izboljšujejo. Sodobni vodja potrebuje več kot le vizijo in avtoriteto, energijo in sposobnost strateškega usmerjanja, potrebuje tudi sposobnost pokazati lastne slabosti, sposobnost razumevanja in inspiracijskega vodenja, sposobnosti razkritja lastne drugačnosti ter intuicijo sinhronega vodenja aktivnosti, pri čemer mu je v pomoč informacijska tehnologija. Odlika sodobnega vodja je tudi čustvena inteligentnost. Čustvena inteligentnost se kaže v čustveni zrelosti, socialnih sposobnostih vodje, empatiji, se kažejo kot samozavedanje (poznavanje in zavedanju o vplivanju na druge z lastnim razpoloženjem, čustvi, hotenji), samoregulacija (kontroliranje nepredvidljivih neprijetnih situacij), motivacija, empatija (sposobnost razumevanja čustev drugih) ter socialne sposobnosti (graditi vezi med ljudmi) (Dimovski, Penger, Peterlin, Grah, Turk, Šalamon, & Grošelj, 2014). Nekaj stilov vodenja opisujem v nadaljevanju.

Karizmatično vodenje je značilno za osebe, ki imajo močno željo po nadvladi, močno samozavest, visoko stopnjo samozaupanja in po potrebi vplivajo na druge. Karizmatični vodja navdihuje in motivira ljudi, da delajo več, kot bi sicer, kljub oviram in osebnim žrtvam (Dimovski et al., 2014). Karizmatični vodja motivira sodelavce preko naslednjih mehanizmov: spreminjajoče percepcije podrejenega o naravi dela, ki se lahko s pomočjo vizije predstavlja za zelo pomembno, herojsko ali moralno korektno; podajanje prijetne vizije prihodnosti; izgrajevanje močne kolektive identitete med zaposlenimi; povečanje individualne in kolektivne samoučinkovitosti. Najmočnejše orodje karizmatičnega vodja je vizija, ki se nadgrajuje z inspiracijo, postavljanjem visokih pričakovanj itd. Karizmatične vodje prepoznamo po njihovi magnetni privlačnosti, po dominantnosti, optimizmu, strastni predanosti, čustvenem izražanju, osebni skladnosti oz. avtentičnosti (Avbar, 2014).

Transformacijsko vodenje sodi danes med enega izmed najbolj priljubljenih stilov vodenja (Dimovski et al., 2014). Ta oblika vodenja daje poudarek notranji motivaciji, razvoju zaposlenih in spreminja in preobraža ljudi. Vpliva tako na zaposlene kot na vodje, ki drug drugega spodbujajo, inspirirajo in motivirajo. Transformacijski vodje so pogosto vodje, ki so primerni za vodenje zaposlenih skozi spremembe v misiji organizacije, njene strategije, strukture in kulture, uspešnost vodje je odvisna od jasno opredeljene vizije, mobilizirane zavzetosti in opolnomočenosti zaposlenih. Transformacijski vodje svoje naslednike motivirajo, da verjamejo v vizijo organizacije, jo na novo definirajo in pomagajo institucionalizirati nov organizacijski proces. Tako kot transformacijsko vodenje tudi karizmatično vključuje vpliv in navdihovanje podrejenih, vendar se transformacijski vodja razlikuje od karizmatičnega po posebnih sposobnostih spodbujanja inoviranja in sprememb. Transformacijsko vodenje je širše in gre predvsem za racionalen vpliv vodje na sledilce.

Ključne značilnosti **etičnega vodenja** so pošteno obravnavati ljudi, biti etični (odražata moralno komponento tega vodenja (biti vreden zaupanja, biti pošten)) in aktivno upravljati

moralna načela (ta odraža managersko komponento morale, vzpodbuja normativno vedenje, se pogovarja o etiki). Etične vodje so načelni posamezniki, ki sprejemajo uravnotežene in poštene odločitve, so odkriti in skrbni, s svojimi sledilci se pogovarjajo o etiki, določajo jasne etične standarde, nagrajujejo oziroma kaznujejo za (ne)doseganje zastavljenih standardov in so proaktivni zgled etičnega vedenja. Na svoje sledilce vplivajo skozi zgled, ki vrednote vodje ponotranjijo (Lajovic, 2014, str. 13).

Dimovski et al. (2009) opredelijo **avtentične vodje** kot posameznike, katerih vodenje temelji na njihovih pozitivnih osebnostnih lastnostih, vrednotah in stališčih, to so ljudje, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja, so samozavestni, polni upanja, optimistični, imajo visoko moralo in v povezavi z drugimi vedno delujejo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Dimovski et al. (2009) pravijo, da avtentične vodje najbolje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, izkazujejo transparentno upanje, odločanje, optimizem, samozavest in prožnost, ter skladnost besed z dejanji. Avtentični vodje poosebljajo neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, preglednost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja, ter nagrajevanju poštenosti in integritete. Gre za edinstven proces, pri katerem vodja izhaja iz sebe, izraža avtentičnost v vseh pogledih, njegovo razmišljanje in vedenje izhaja od znotraj, iz prepričanja. To pa je mogoče le takrat, kadar se posameznik zavestno in pogumno odloči, da prevzame odgovornost, da postane avtentičen na vseh področjih (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013). Avtentični vodje izražajo pozitivna čustva, ki jih prenašajo tudi na svoje sodelavce, to pa je osnova za pozitivne medosebne odnose, vedenje, pripadnost, uspešnost in zadovoljstvo v organizaciji, kar pa zmanjšuje proces izogrevanja. Avtentično vodenje je povezano s pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivno organizacijsko klimo zato lahko zajema transformacijsko, karizmatično, spiritualno vodenje. Delovanje avtentičnega vodje v odnosu do sledilcev temelji na njegovem značaju in predanosti, osebnih lastnostih, delovanje karizmatičnega vodja pa temelji na inspiraciji in dramatičnih predstavah (Lajovic, 2014).

Služnostno vodenje je vodenje kjer vodje potrebe sledilcev postavljajo pred svoje potrebe, njihov napor je osredotočen na pomaganje sledilcem dosegati maksimalen potencial in optimalen organizacijski in osebni uspeh. Služnostno vodenje poudarja potenciale sledilcev, odkrito delovanje in spodbuja sledilce k reševanju problemov (Lajovic, 2014). Glavna razlika med služnostnim in transformacijskim vodenjem je v osredotočenosti vodje na skrb za svoje sodelavce, ki je pri služnostnem vodenju veliko večja kot pri transformacijskem vodenju. Transformacijski vodja bolje skrbi za organizacijske cilje, medtem, ko je služnostni vodja bolj osredotočen na zaposlene.

Spiritualno vodenje temelji na notranji motivaciji, integriteta predstavlja enega izmed ključnih temeljev in odraža vrednote, stališča in ravnanja, ki zaposlene motivira oz. navdihuje. Spiritualno vodenje je poskus oblikovanja celostnega pristopa k vodenju. Povezuje štiri dejavnike človekove biti: telo, mišljenje, dušo in srce. Spiritualno in transformacijsko vodenje sta povezana v elementu inspiracije.

Tako lahko v grobem rečemo, da transformacijsko vodenje poudarja vrednote in zaupanje, avtentično vodenje poudarja avtentičnost in samozavedanje, etično vodenje poudarja etičnost in moralno vodstvo, spiritualno vodenje temelji na notranji motivaciji, služnostno vodenje postavlja potrebe sledilcev pred lastne potrebe. Uspešni sodobni vodje neopazno kombinirajo različne stile vodenja, odvisno od poslovnih razmer (spreminjajoče se dinamike okolja). Vsak stil vodenja ima svoje prednosti, uporaba pravilnega stila vodenja ali kombinacija različnih stilov, ki jih vodja uporabi v določenih okoliščinah, ko komunicira, motivira, vzpodbuja podrejene, uvaja novosti, pa pripomore k zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, njihovi motiviranosti, občutku pripadnosti, doseganju želenih ciljev ter vodi k zmanjševanju stresa in izgorevanja kar pripomore k uspehu organizacije.

1.4.3.2 Mobing kot eden od vzrokov za izgorelost na delovnem mestu

Mobing pomeni, da gre za moteno komunikacijo na delovnem mestu, ki je polna konfliktov med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi, pri čemer je napadena oseba izpostavljena sistematičnim, dalj časa trajajočim napadom ene ali več nadrejenih oseb z namenom, da zapusti kolektiv. Mobing je povezan z izvajanjem nasilja nadrejenih na podrejene, z organizacijo in sistematizacijo procesov ali drugačnostjo. Mobing je premišljeno, neprijazno, žaljivo in ponavljajoče ravnanje, ki vpliva na zmanjšanje storilnosti na delovnem mestu. Mobing je vse pogostejše prisoten na delovnih mestih, saj vse večja konkurenčnost, globalizacija in potrošniški način življenja ustvarja pogoje zanj. Posameznik čuti posledice mobinga kot psihično, fizično in psihosomatsko obolenje. Najpogostejše se mobing izvaja v obliki: žalitve in poniževanja, šikaniranja, kršenja pravil, razvrednotenja dela, napada na osebno integriteto zaposlenih, nenehnega kritiziranja, groženj, kričanja, stalnega prekinjanja pri komunikaciji, neustreznega dela, diskriminacije, spolnega nadlegovanja ipd. Z oza-veščanjem zaposlenih postaja vse bolj prepoznaven.

V kolikor v organizaciji ne ukrepajo proti mobingu ima lahko to za organizacijo veliko materialno škodo. Delavci prihajajo v službo s strahom in odporom, niso motivirani za delo, med njimi je nezaupanje, zato omejujejo komuniciranje, ki poteka večino pisno, saj se edino tako lahko zaščitijo, kar pa jih stane veliko dodatne energije in časa.

1.4.4 Vpliv informacijskih in komunikacijskih tehnologij na izgorelost

Stalno izboljševanje in cenovna dostopnost računalniške in komunikacijske opreme, internetnih omrežij in aplikacij, ter mobilnikov omogoča lažji in hitrejši dostop do naprav ter vpeljevanje in uporabo teh naprav v delovne namene. Vpeljevanje in uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) prinaša zraven koristi tudi negativne posledice, s katerimi se uporabniki srečujejo. Tako se v zadnjih letih uvršča IKT med dodatne vire stresa in posledično izgorelosti na delovnem mestu.

Uporaba IKT omogoča takojšnjo razpoložljivost informacij, pospeši informacijsko-komunikacijski proces in izmenjavo informacij, zaposlenim omogoča večjo časovno in prostorsko fleksibilnost, kar omogoča lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja. Vse to pa ima svojo ceno, ki se kaže kot negativna posledica na zdravju in dobrem počutje, lahko tudi kot izgorelost (Ninaus et al., 2015).

Med najpogostejše vzroke uporabe IKT, ki povzročajo stres in posledično izgorelost štejemo:

- **dostopnost in dosegljivost** – IKT omogoča, da so uporabniki te tehnologije ves čas dosegljivi in na razpolago drugim, kot tudi, da lahko delo opravljajo iz drugih lokacij.

Ninaus et al. (2015) v svoji raziskavi opozarjajo, da ima dostopnost in dosegljivost pozitiven vpliv na doseganje ravnovesja med družino in delom, saj se lahko opravi delo tudi iz druge lokacije in izven delovnega časa. S pomočjo IKT dosežemo boljšo komunikacijo, hitro dostopnost in večjo prožnost informacij, lažje usklajevanje procesov, enostavno lahko delo organiziramo z večjo časovno in prostorsko prilagoditvijo, kar lahko vodi v večjo produktivnost.

Istočasno pa stalna dosegljivost in dostopnost sodelavcem in strankam po telefonu, e-pošti tudi izven delovnega časa, lahko daje občutek, da nikoli nismo popolnoma prosti in tako delo vstopa v vse sfere življenja. Raziskave ugotavljajo, da nezmožnost zaposlenega, da se miselno distancira od dela vodi v izgorevanje. Ninaus et al. (2015) pa poudarjajo, da je potreba po trajni dosegljivosti najpogostejše notranja zahteva posameznika in ne zahteva organizacije.

Z uporabo IKT prihaja prav tako do prekinitve delovnega procesa. Zaradi klicev, sporočil morajo delavci večkrat prekiniti svoj proces dela, zato se njihova pozornost nenehno premika in povzroča manjšo osredotočenost na dejansko delo. To povzroča pri zaposlenih frustracijo, občutek preobremenjenosti, časovni pritisk. Posameznik v povprečju potrebuje ob prekinitvi več kot 23 minut, da se vrnejo nazaj k opravljanju prekinjene naloge (Sedlar, 2014).

- **dostop do informacij** – IKT omogoča lažji in hitrejši dostop do informacij na eni strani, na drugi pa veliko število informacij povzroča preobremenjenost.

Spletne strani in elektronska pošta omogočajo izmenjavo informacij s sodelavci, nadrejenimi, strankami, hkrati pa omogočijo, da pridejo do informacij hitreje in so lahko pri delu bolj učinkoviti. Ninaus et al. (2015) pravijo, da lahko udeleženci hitreje obdelajo in prenesejo naloge na daljavo, odgovorijo strankam, ko so na poti ali imajo "mrtvi čas" med sestanki, ostanejo na tekočem in obveščeni o tekočem delu, tudi kadar niso v službi in tako povečajo svojo produktivnost.

Na drugi strani so zaposleni izpostavljeni več informacijam, kot jih lahko uspešno obvladajo in uporabijo. Prihaja do "poplave informacij", zato se pojavi težava pri določanju, katere informacije so pomembne in katere lahko izpustijo.

- **komunikacija** – uporaba IKT omogoča učinkovito komunikacijo med zaposlenimi.

Uporaba IKT omogoča lažje, hitrejše in boljše komunikacijo med zaposlenimi, povečuje sodelovanje med zaposlenimi, olajšajo komuniciranje in izboljšajo delovno učinkovitost zaposlenih, ki delajo na različnih lokacijah in ob različnem času.

Kadar pa IKT povzroča nesposljljivo in neučinkovito komunikacijo pa to povzroča zaposlenim obremenitev. Prihaja lahko tudi do napačnega razumevanja sporočil.

- **monitoring** – gre za nadzorovanje zaposlenih: pregledovanje e-pošte, interneta, snemanje klicev.

Monitoring lahko organizacije uporabijo pri nagrajevanju in ocenjevanju uspešnosti. Pri tem je pomembno, da ga zaposleni ne vzamejo kot znak pomanjkanja zaupanja ali povečane kontrole.

Zaposleni ob uvajanju monitoringa pogosto doživljajo stres zaradi občutka izgube osebnega prostora in zasebnosti. Posebej negativno pa ga doživljajo, če ima lahko zanje tudi negativne posledice.

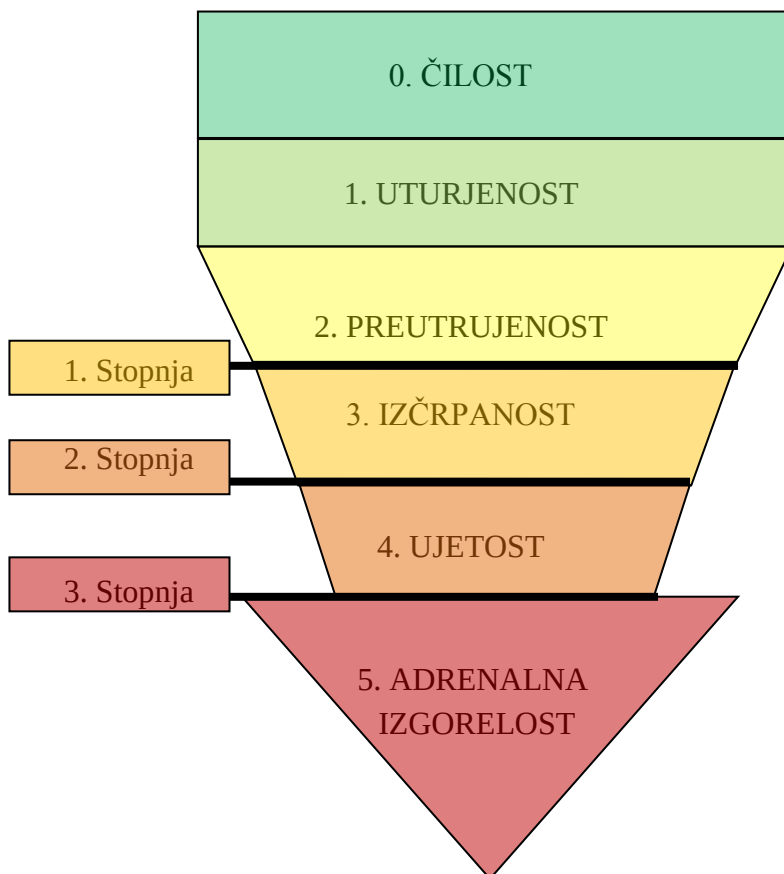
Razvoj IKT tehnologije pa je vplival tudi na delovanje organizacije kot celote. Dimovski et al. (2005, str. 36) pravijo, da je uporaba IKT povezana s spremembami v obliki in vodenju organizacij. Konkurenčna podjetja se zavedajo, da potrebujejo zamisli vseh zaposlenih, zato je potrebno poskrbeti za odprto komuniciranje, ki omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po celotni organizaciji. Nekatera uspešna podjetja si znanja izmenjujejo celo z drugimi družbami, dobavitelji, drugimi partnerji in celo konkurenti pri čemer so ključne informacijske mreže.

1.5 Proces od izgorevanja do izgorelosti ali faze izgorevanja

Normalno stanje je stanje dobrega počutja in energijske polnosti. Ko potrošimo del energije, se pojavi utrujenost. To stanje obnovimo s počitkom ali ob menjavi aktivnosti. V bistvu bi ljudje morali biti ves čas v nihanju med tema dvema stanjema. Ker pa se na utrujenost ne odzovemo s počitkom, nas vodi to v proces izgorevanja. Izgorevanje je dolgotrajen proces, ki se razvija postopoma, ves čas napreduje, na trenutke pa lahko prihaja tudi v valovih. Izgorelost je proces, ki poteka v zaporednih fazah, od stanja izčrpanosti vse do stanja adrenalne izgorelosti, ko posameznik ne zmore več nobenih naporov in ima občutek odtujenosti od sebe in drugih (Bilban, & Pšeničny, 2007). Raziskovalci so oblikovali različne faze razvoja izgorelosti, da bi lažje dobili pogled nad bolnikovim stanjem in obsegom izgorevanja.

Na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani (2016) so izgorevanje razdelili v tri stopnje, ki se med sabo razlikujejo po intenzivnosti in številu simptomov. Te stopnje so prikazane na sliki 2:

Slika 2: Stopnje razvoja izgorelosti



Vir: Inštitut za razvoj človeških virov, 2016.

IZČRPANOST – Znaki izgorevanja na prvi stopnji niso tako očitni, jih je relativno malo in jih vzame posameznik kot nekaj povsem normalnega, kar bo sčasoma izzvenelo. Najznačilnejša znaka sta kronična utrujenost, deloholizem, pogosto tudi občutek odgovornosti in da nas vsi potrebujejo. Prva stopnja lahko traja zelo dolgo, tudi več desetletij. Telesni znaki, ki se pojavijo v prvi stopnji so kronična utrujenost, ki se kaže tako, da se zjutraj zbudimo enako utrujeni, kot smo bili zvečer, torej tudi po počitku utrujenost ne mine, telesne bolečine zjutraj in zvečer, motnje spanja, težave s prebavili, povišani krvni tlak in bolečine. Psihične težave, ki se pojavijo na prvi stopnji izgorevanja so tesnoba, frustriranost, razdražljivost, depresivni občutki, razočaranje, občutek nemoči, zanikanje psihične in telesne utrujenosti, dajanje prednosti potrebam drugih, zmanjševanje kontaktov z ljudmi, žalost.

UJETOST – Za stopnjo ujetosti je značilno, da začne naraščati število znakov izgorelosti, narašča pa tudi njihova intenzivnost. Ta stopnja lahko traja nekaj let. Posamezniki na drugi stopnji se počutijo telesno preizčrpane, pogosto imajo glavobole, čutijo bolečine, pojavljajo se alergije in upadi energije. Na ta občutek ujetosti, preizčrpanosti se odzovejo posamezniki z menjavo delovnega ali življenjskega okolja, vendar vanj odnesejo iste vzorce za nadaljnjo izgorevanje, tako, da tega procesa izgorevanja ne prekinejo. Pojavijo se psihične težave, kot so: odpor do dela, občutek ujetosti, občutek krivde ter nihanje storilnostno naravnane samopodobe, idealizacije, jeze, samomorilske misli, težava s spominom in koncentracijo, želja po umiku, čustveni izbruhi, grobost, cinizem, odtujevanje od družine in prijateljev, zanikanje lastnih potreb.

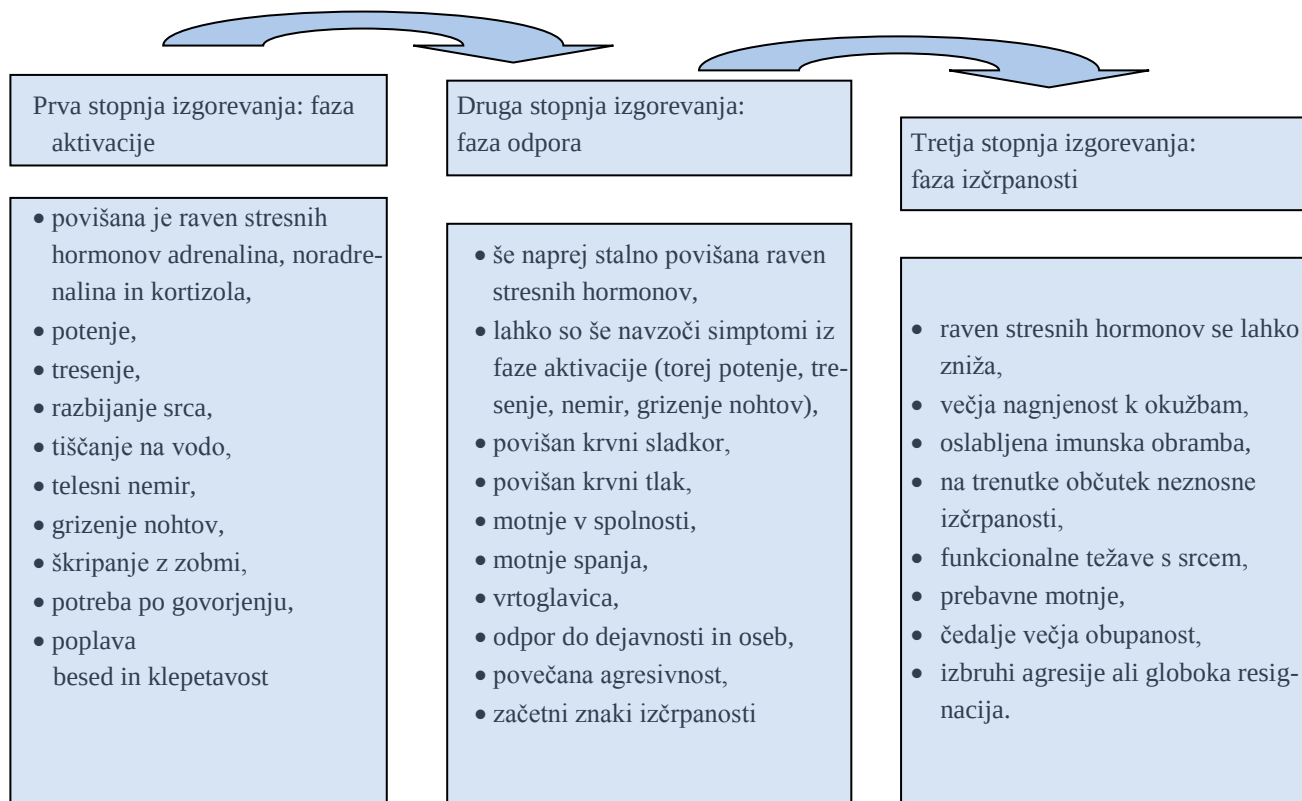
SINDROM ADRENALNE IZGORELOSTI (v nadaljevanju SAI) – V to fazo sodi stanje pred adrenalnim zlomom in sam adrenalni zlom. Faza pred adrenalnim zlomom lahko traja nekaj mesecev, adrenalni zlom pa nekaj tednov. V tej fazi so prisotni vsi simptomi, ki so na višku. Kljub temu, da se posameznik ne zmore več prilagajati spremembam okolja, se trudi videti navzven aktiven (Pšeničny, 2006). Najpogostejši telesni znaki, ki spremljajo to stanje, so skoraj popolna izguba energije – vsak majhen gib pomeni napor, slaba imunska odpornost, nespečnost. Na psihičnem področju se pojavi močna tesnoba in strah, napad besa, joka, sram, samomorilske misli, težave s spominom, izguba motivacije, smisla in varnosti, neodločnost že pri preprostih, vsakodnevnih stvareh, izguba občutka za čas, odsotnost pobud, negativizem, prekinitev stikov, kar se konča v nekaj mesecih z adrenalnim zlomom.

Za **adrenalni zlom** je značilno popolna izguba energije, velik psihofizični in nevrološki zlom, ki se kaže skozi hudo obliko depresije ali anksioznosti, lahko pa tudi v obliki resnih bolezni. Stanje adrenalnega zloma lahko traja nekaj tednov. Zanj značilni telesni simptomi so: izguba energije, bolečine, senzorna občutljivost, tresenje, mravljinčenje, vrtoglavica, lahko pride do motenj v delovanju vseh organov, otekanja, lahko pa tudi infarkt ali možganska kap. Simptomi se v začetnem obdobju po zlomu hitro vrnejo že pri manjši čustveni ali telesni preobremenitvi. Posameznik potrebuje za odpravo posledic adrenalnega zloma povprečno dve do štiri leta. Značilni psihični znaki adrenalnega zloma se kažejo skozi akutno depresijo, močno anksioznost, občutek ranljivosti, kot nemoč, odpor, otopelost, apatičnost, odsotnost čustev, slaba samopodoba, trganje miselnega toka, nezmožnost koncentracije in odločanja, depersonalizacija, skrajno omejen spomin, umik v popolno osamo, spanje, ki lahko traja cele dneve, priprava na samomor.

V tretjo stopnjo sodi tudi obdobje po adrenalnem zlomu. To je obdobje intenzivnih vpogledov, sprememb vrednostnega sistema in osebnostnih lastnosti, iskanje novega odnosa do dela, novega odnosa do ljudi in sveta. Posledice adrenalnega zloma so lahko trajne. Najbolj značilne so: upad delovnih sposobnosti, ljudje ne morejo vzpostaviti psihofizičnega ravnovesja, vračanje simptomov adrenalnega zloma ob večjih obremenitvah, spremeni

se vrednostni sistem. Tudi Schmiedel (2011, str. 21–30) deli izgorevanje v tri stopnje. Vsaka stopnja izgorevanja pa ima sledeče simptomi, ki so prikazani na sliki 4.

Slika 3: Značilni simptomi izgorevanja v fazah izgorevanja



Vir: V. Schmiedel, *Izgorelost – burnout*, 2011, str. 22.

1.6 Znaki izgorelosti

Znaki izgorevanja se pojavijo na najrazličnejših področjih posameznikovega življenja, zato so na začetku procesa izgorevanja težko prepoznavni. Znakov izgorevanja je veliko, pojavijo se na telesnem, čustvenem, kognitivnem in vedenjskem področju in se skozi čas razvoja izgorevanja številčno in intenzivnostno stopnjujejo. Vsak posameznik na stresne situacije reagira na sebi lasten način, v skladu s svojo telesno konstitucijo, zdravjem, osebnostno strukturo, v skladu s poklicno obremenitvijo, delovnim okoljem in še bi lahko naštevali. Zato so znaki izgorevanja pri različnih ljudeh različni, pri nekaterih so lahko šibkejši, pri drugih močnejši, občasni ali pogosti, kratkotrajni ali dolgotrajni. Lahko pa z gotovostjo trdimo, da nas organizem vedno opozarja z različnimi znaki, simptomi na neravnovesja, ki se nam pojavijo. Zato bi bilo potrebno pri vsakem znaku, ki ga zaznamo ugotoviti vrsto neravnovesja in ga ponovno vzpostaviti.

Izgorevanje je stanje, ki traja vrsto let, ker se človek ne odzove na utrujenost s počitkom, telo čez nekaj časa samo poskrbi zanj. Ko pride do tega stanja, človek ni sposoben več de-

lati, odločati, prespi cele dneve, pojavlja se ogromno število različnih, hudih psihičnih in telesnih simptomov, ki jih različni avtorji različno opredeljujejo.

Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) vzroke izgorelosti iščejo v:

- čustveni izčrpanost – zaradi občutka preobremenjenosti in izčrpanosti zaradi dela posameznik ni več pripravljen in sposoben dajati drugim,
- osebni učinkovitosti – posameznik izgublja kompetence, kar se prenaša v izgubo samospoštovanja, ki lahko vodi v depresijo,
- depersonalizaciji – gre za neosebno, brezčutno in ravnodušno odzivanje na prejemnike.

Enzmann in Kleiber (1989, str. 19) navajata naslednje znake izgorelosti "... velik odpor do vsakodnevnega odhajanja v službo, občutki neuspeha, krivde, jeza in odpor, obup in ravnodušje, negativizem, cinizem, izolacija in umik, vsakodnevni občutki utrujenosti in izčrpanosti, pogosto gledanje na uro, močna utrujenost po delu, zmanjšanje zanimanja za kliente in omejevanje kontaktov z njimi, zavračanje klicev in obiskov, občutki negibnosti, izmikanje diskusijam s sodelavci, motnje spanja, prehladi in gripe, glavoboli in prebavne motnje, zakonski in družinski problemi, pogosta odsotnost iz delovnega mesta.

Fengler (2007, str. 74) navaja kot najpogostejše pokazatelje izgorelosti odpor do odhajanja v službo, nenehno pritoževanje zaradi odpora do dela in prevelikih zahtev, občutki odrezanosti od sveta, doživljanje življenja kot težkega in otopelega, naraščanja števila negativnih stikov s strankami, razdražljivost, slaba pozornost, razdraženost in nestrpnost doma, pogosto obolevanja brez jasnega vzroka, misli na beg in na samomor.

Bilban in Pšeničny (2007) ter Ščuka (1999, str. 68), delijo znake izgorelosti na:

- telesne simptome, ki se kažejo kot: slabo počutje, glavobol, nespečnost, bolečine po telesu zlasti v križu, upad energije, ki se kaže kot kronična utrujenost, upad aktivnosti in izčrpanost, pogosto obolevanje, zaradi padca imunskega sistema, predvsem so pogosti prehladi, zmanjšanje spolne sle, želodčne in prebavne težave, čezmerno povečanje ali zmanjšanje telesne teže, povišan krvni tlak, holesterol, težave s srcem in ožiljem;
- čustvene simptome, ki se kažejo kot občutek tesnobe ob novih obremenitvah, depresivnost s pomanjkanjem energije in volje do dela, nerazpoloženost z žalostjo, pesimizmom, čustvena neodzivnost, izguba smisla za humor, razvedrilo in sprostitev, osiromašenje čustvenega odnosa do ljudi in okolice, nesposobnost izražanja čustev;
- vedenjske simptome kot površnost in izogibanje delovnim obveznostim, naraščanje upravičene in neupravičene odsotnosti iz dela, pogosti nesporazumi in prepiri s sodelavci in v domačem okolju, naraščanje sovražnosti, razdražljivosti, pogosta uporaba ali celo zloraba pomirjeval, uspaval in alkohola, izguba delovne vneme in zmanjšanje

učinkovitosti, odpor do službe, sodelavcev in nadrejenih, težnja po zamenjavi službe, opuščanje raznih aktivnosti in udejstvovanj (športnih, rekreativnih, kulturnih);

- in simptomi na področju mišljenja kot slabša sposobnost koncentracije, pozabljanje, izguba motivacije za ustvarjalno delo, izogibanje novitetam na delovnem mestu, kronično pritoževanje in iskanje zunanjih krivcev za lastni neuspeh, destruktivni odnos do zahtev nadrejenih, omejene sposobnosti za kritično presojanje dogajanja v okolici, omejitev kontaktov z ljudmi, izoliranje, zmanjšanje miselne prožnosti in samospoštovanja.

1.7 Posledice poklicne izgorelosti

Najvidnejše posledice izčrpanja se kažejo v brezosebnem opravljanju dela in vzvišenosti. Posamezniku ni do napredovanja, do reševanja stvari ali ustvarjalnosti. Pogosto je odsoten zaradi bolezni, prisvaja si drobne stvari, z delom ni zadovoljen, postaja ciničen in ni zavzet za delo. Negativna komunikacija z vodstvom je posledica premajhne recipročnosti med zaposlenim in organizacijo.

Maslach in Leiter (1997, str. 69) pravita, da posledice izgorevanja na delovnem mestu čuti jo tako posameznik, kot tudi organizacije. Posameznik čuti posledice v kvaliteti življenja, ki se kažejo kot telesne, čustvene in vedenjske težave in v možnosti ustvarjanja lastne uspešne kariere. Organizacija čuti izgorevanje v zmanjšani predanosti, učinkovitosti in kakovosti delovne sile, ki ne more biti več tako ustvarjalna, učinkovita in produktivna kot je bila v preteklosti.

Brejc (1994) pravi, da se posledice poklicne izgorelosti kažejo na:

- **telesnem področju** kot kronična utrujenost, glavoboli, motnje spanja, upad telesne vzdržljivosti;
- **duševni ravni** kot umik v medosebnih odnosih, odklonilnosti, pritoževanju, neodločnosti, zmedenosti, zdolgočasenosti, površnosti in
- **vedenjski ravni** kot razdražljivost, nerazpoloženost, nezadovoljstvo.

Čustvena izčrpanost, cinizem in neučinkovitost so glavne posledice izgorelosti, ki pa jih pogosto spremljajo tudi poslabšanje psihičnega in fizičnega stanja (Maslach, & Leiter, 1997). Posledice izgorelosti vsak posameznik doživlja drugače, vsem pa je skupno, da vse posledice vplivajo na posameznikovo zdravje in se kažejo najpogosteje v oslabilnem imunskem sistemu, glavobolu, motenem spancu, telesnih bolečinah, kronični utrujenosti ... Čustveni simptomi se kažejo kot tesnoba, pesimizem, depresija, otopelost in pomanjkanje volje za delo. Posamezniki, ki so v fazi izgorevanja zgubijo smisel za humor, so razdražljivi, postajajo nedružabni, brezosebni. Vedenjski simptomi, ki spremljajo izgorelost so izogibanje delovnim obveznostim, naraščanje odsotnosti iz dela, pogosti prepiri, manjša produktivnost. Značilna je zloraba drog, alkohola, zdravil. Postopoma izgorelost preplavi vse

sfere bitja: telesne, čustvene, miselne in duhovne. Posameznik je sposoben vse manj nadzorovati življenje. Težko se odloča, odločitve pa pogosto niso razsodne. Lahko zboli za hudimi boleznimi s smrtnim izidom, zaradi nepozornosti in utrujenosti se mu dogajajo nezgode. Izogiba se socialnim stikom in lahko postaja napadalen in razdražljiv, tudi odnos(i) v družini se poslabša/jo. Bolezen in prekinitev dela pripelje posameznika, da se zazre vase, za kar si ni vzel časa, ko je delal.

Izgorevanja ne prizadene samo posameznika, temveč tudi vse ostale, ki so s posameznikom kakorkoli povezani: družino, prijatelje, sodelavce. Med tiste, ki izgorevanje najbolj čuti sodi tudi organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. To se kaže predvsem v obliki (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2012, str. 9–11):

- **visokega absentizma** – zaposleni so odsotni zaradi bolezni, poškodbe ali nege. Posameznik, ki doživlja izgorelost je zaradi padca imunskega sistema bolj dovzeten za bolezni in poškodbe;
- **visokega prezentizma** – to je pojav, ko je posameznik prisoten na delovnem mestu, kljub temu, da bi zaradi bolezni ali drugih razlogov moral biti doma;
- **visoke fluktuacije** – pogosta menjava delovne sile, ki je za organizacijo neugodna, saj je potrebno delavce nadomestiti z novimi, kar pogosto pripelje do motenj v delovnem procesu in povzroča dodatne stroške (npr. proces uvajanja delavcev). Najpogostejši vzroki fluktuacije v organizaciji je poleg slabih delovnih pogojev, neustreznega nagrajevanja in nezadovoljstva tudi dolgotrajen stres, ki povzroča izgorelost;
- **težave z usklajevanjem dela in družine** – težave z delovnega mesta se prenašajo tudi v privatno življenje. Negotova priložnostna dela, visoka delovna obremenitev, spremenljiv in nepredvidljiv delovni čas itd. povzročijo neravnovesje med pričakovanji in zahtevami dela in privatnega življenja, kar pa slabo vpliva na počutje delavca;
- **slabih medsebojnih odnosov med zaposlenimi** – ker posameznik, ki izgoreva omejuje odnose z ljudmi, lahko pride do poslabšanja komunikacije in sodelovanja, kar pa vpliva na zmanjšanje zadovoljstva, ustvarjalnosti, motiviranosti in fleksibilnosti med zaposlenimi. Slabi odnosi na delovnem mestu pa vodijo v konflikte, sovraštvo, nezaupanje, slab prenos nalog, poslabšanje kakovosti dela, odhajanje najboljših zaposlenih in pogostejše pojavljanje napak pri delu;
- **nezadovoljstva in nemotiviranosti zaposlenih** – izgoreli ljudje so pogosto nemotivirani in nezadovoljni na delovnem mestu. Oboje vpliva na zmanjšanje občutka pripadnosti organizaciji, neupoštevanje delovnih procedur, dolge odmore, zamujanje na delo, kar vse vodi v stroške zaradi neproduktivnosti;
- **slabe kvalitete dela** – ljudje, ki izgorevajo so pogosto nezbrani, kar vpliva na večje število napak in slabšo kvaliteto dela, vpliva pa tudi na neprimerno in neprofesionalno obnašanje do strank;
- **visokega števila nesreč pri delu** – zaradi težav s koncentracijo se povečajo možnosti za nesreče pri delu, ki pa so pogosto razlog za bolniške ali celo prezgodnjo upokojitve;

- **visokega števila nezadovoljnih strank** – stroški zaradi negativne publicitete, ki spremlja primere delovnih nesreč, slabe kvalitete izdelkov, nadlegovanja, neprofesionalnega odnosa do strank itd. so lahko zelo visoki. Stranke zaradi naštetega raje odidejo h konkurenci.

To je le nekaj izmed negativnih pojavov, ki jih organizacija čuti. Pogosto pojav enega vpliva na pojav drugih in obratno, vsi skupaj pa so posredno ali neposredno povezani s produktivnostjo in stroški organizacije. Zaradi škode, ki pri tem nastaja tako pri posamezniku kot v organizaciji so preventivni ukrepi cenejši kot pa potrebni ukrepi, ko izgorelost že nastane. V okviru preventivnih ukrepov mora vsak posameznik najti ravnotežje med svojimi cilji in obveznostmi, ter prostim časom. Zatorej si je smiselno postaviti realne cilje, izdelati realne časovne okvirje za uresničitev zastavljenih ciljev, živeti polno in aktivno življenje.

1.8 Preprečevanje izgorelosti

Na proces izgorevanja vpliva več dejavnikov, od lastnosti posameznika, družbeno okolje do okoliščin dela. Posameznik ne more vplivati na vse dejavnike, ki povzročajo izgorelost. Ne more vplivati na družbenoekonomske okoliščine, delno lahko vpliva na dejavnike, ki povzročajo izgorevanje na delovnem mestu, najbolj pa lahko vpliva na osebne lastnosti. Zato je prvi korak na poti k ozdravljenju izgorevanja, da spoznamo vzroke, ki povzročajo izgorevanje. Da posameznik lahko spozna in prepozna znake izgorevanja, lahko preventivno pomaga okolje, podjetje in posameznik z informiranjem in spoznavanjem vzrokov in poznavanjem poti, kako preprečiti izgorelost.

Schaufeli in Enzmann (1998) pravita, da se ukrepi za preprečevanje izgorelosti lahko izvajajo na treh ravneh: pri posamezniku, pri posamezniku in hkrati v organizaciji in tudi v sami organizaciji. S temi ukrepi pa je potrebno delovati na pet ciljnih področjih: spoznavanje izgorelosti, primarna preventiva, sekundarna preventiva, zdravljenje in rehabilitacija.

Fengler (2007, str. 79) navaja kot konstruktivne reakcije za preprečevanje izgorelosti: strokovno izpopolnjevanje, supervizija, zamenjava delovnega mesta, psihoterapija, terapevtsko izobraževanje, sprememba lastnih stališč, zamenjava poklica ali začetek novega življenjskega obdobja.

Maslach in Leiter (1997, str. 71–99) menita, da se je potrebno za odpravo neskladij med človekom in delom obrniti tako na človeka kot tudi na delo. Pravita, da posameznik lahko spremeni svoje vedenje, ne more pa sam spremeniti svojega družbenega okolja. Spreminjanje stvari v službi, kot so delovne obremenitve, nadzor, skupnost ali poštenost zahteva delovanje mnogih ljudi in ni nikoli individualni proces. Izgorevanje izčrpava ustvarjalnost in načne sposobnosti učinkovitega dela s strankami ali sodelavci. Večina zaposlenih, ki trpi zaradi izgorevanja ostane v službi, toda njihov prispevek je minimalen, utrujeni so in ci-

nični ter omejujejo sposobnosti svoje delovne skupine. Pravita, da "dekagram preprečevanja je vreden več kot kilogram zdravila". S tem pristopom zagovarjata, da vložena naložba danes prepreči veliko večje stroške in izgube v prihodnosti. Ukrepe za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu delita na (Maslach, & Leiter, 1997, str. 71–99):

- **individualni pristop** – je pristop, v katerem lahko posameznik sproži proces, ki bo zaustavil izgorevanje. Proces se začne, ko posameznik opozori sodelavce na izgorevanje. Sledi faza, v kateri delavci poenotijo svoja neskladja, ki jih najpogosteje vodijo v izgorevanje, te so lahko pomanjkanje nadzora nad delom, neustrezno nagrajevanje, nasprotujoče si vrednote in še bi lahko naštevali. Svoja spoznanja morajo predstaviti vodstvu organizacije. Na koncu ni nujno, da pride do pozitivne rešitve problema.
- **organizacijski pristop** se začne na organizacijski ravni. Za ta pristop je značilno, da ne izhaja iz procesa reševanja kriznih situacij, temveč gre pogosteje za proces preprečevanja izgorevanja v prihodnosti. Management se zaveda stroškov, ki jih lahko prinese izgorevanje na delovnem mestu in jih želi preprečiti. Torej se organizacijski pristop začne pri managementu. V drugi fazi se v ta projekt vključijo vse ravni in vsi oddelki, ki morajo biti projektu predani in morajo medsebojno odkrito in dobro *sodelovati, komunicirati*. Tudi namen tega pristopa ni takojšnja rešitev problemov, temveč iskanje dolgoročnih koristi, ki bi zmanjševale neskladja med ljudmi in njihovim delom.

Maslach in Leiter (1997, str. 77) pravita, da je preventivni pristop modra in preudarna naložba v prihodnost organizacije. Pomeni, da se investira v ljudi zato, da bodo postali dobro izučeni, zvesti in predani delavci, na katere se lahko organizacija zanese, in da bodo zelo kakovostno opravljali delo. Ta vrsta naložbe bo okrepila organizacijo, da bo preživela tudi v prihodnosti. V nepredvidljivih časih krize in kaosa so takšni delavci življenjsko pomembni za prehode in spremembe v upravljanju ter vodenje organizacije v novo globalno realnost.

Pšeničny (2008) meni, da lahko posameznik prepreči izgorevanje z naslednjimi koraki:

- **s preverjanjem stopnje izgorelosti** – potrebno je prepoznati znake izgorevanja, ki se pojavijo na telesnem, čustvenem, vedenjskem in intelektualnem polju;
- **s preverjanjem okoliščin življenja in dela**, kaj so morebitni dejavniki, ki povzročajo izgorevanje;
- **s preverjanjem osebnostnih značilnosti in vrednot**, kot so depresivnost, anksioznost, čustvena ranljivost, vestnost in odgovornost, asertivnost, predvsem pa storilnostno pogojena samopodoba;
- **z delitvijo aktivnosti na tiste, ki izčrpavajo in tiste, ki zapolnjujejo potrebe**. Pri tem je potrebno razdeliti dejanja na tiste, ki nam jemljejo energijo in tiste, ki nam dajejo energijo. Dejanja je potrebno uravnotežiti in povečevati aktivnosti, ki nam energijo vračajo;

- **z zagotavljanjem dovolj velike količine počitka.** Človek po naporu potrebuje počitek. Z rekreacijo lahko dosežemo sprostitev, vendar ne moremo nadomestiti počitka.
- **s postavljanjem omejitev in realnih ciljev;**
- **s prepoznavanjem in nagrajevanjem za svoje dosežke.** Potrebno se je pohvaliti in nagraditi, če to ne narediš sam, si odvisen od pohval in nagrad drugih. S prepoznavanjem in nagrajevanjem za lastne dosežke se utrjuje tudi lastna samopodoba.

Schmiedel (2011, str. 86–88) pravi, da si v **prvi stopnji** izgorevanja lahko pomaga vsak sam, če posameznik sprevidi, kaj ga je privedlo tako daleč. V prvi fazi posameznik še lahko sam prevzame "vajeti" v svoje roke. Posameznik si zlahka pomaga, če pride do pravih uvidov, rahlo spremeni stališče, ustvari dovolj možnosti za počitek in obnovo energije, razumno posega po poživilih, hkrati pa se dovolj giblje in uporablja tehnike za sproščanje.

V **drugi stopnji**, je prisotno že več dejavnikov, izčrpanost se pojavlja pogosteje v močnejši obliki in traja dalj časa, ponavadi so oslABLJENE tudi druge telesne in umske sposobnosti. Iz te faze se posameznik ne more več pozdraviti sam, potrebuje pomoč od zunaj, kar pa je lahko partner, prijatelji, osebni zdravnik ali coach, lahko pa že tudi psihologi, svetovalci za izgorelost ter drugi strokovnjaki za to področje, vendar še niso nujno potrebni. Ali bo posameznik ozdravel je vedno odvisna od vsakega posameznika, ali je pripravljen spremeniti način vedenja, stališča, prehranjevalne navade in druge stvari, ki povzročajo izgorevanje.

V **tretji fazi** se posameznik brez profesionalne pomoči – zdravnikov, psihologov, izkušenih strokovnjakov za izgorelost, ki pokažejo izhod iz krize, ne more ozdraviti. Na individualnih srečanjih posameznik ugotovi, katera osebna stališča in načini vedenja so pripeljali do izgorelosti. Na skupinskih srečanjih spozna, da ni sam in vidi, kako drugi shajajo z izgorelostjo. Vse to pripelje posameznika do spoznanja, da je možno presekati začarani krog, vendar to ni izvedljivo takoj, za to potrebuje več časa, lahko tudi več let, ter da ga čaka v tem času veliko novih, koristnih spoznanj in izkušenj, ki mu bodo na koncu te poti omogočile, da bo vedel, kako naprej, kako bo lahko delal stvari, ki se mu bodo zdele smiselne in ga bodo napolnjevale z zadovoljstvom.

1.8.1 Posameznik in premagovanje izgorelosti

Kljub temu, da je proces izgorevanja pri zaposlenih vse bolj prisoten je število preventivnih in kurativnih dobrih praks še vedno premalo. Večina programov se nanaša na posameznike kot informiranje, izobraževanje in delavnice, ki so usmerjeni v učenje medosebnih in socialnih spretnosti, time management – management časa, trening asertivnosti, zmanjševanje anksioznosti itd. Programi, ki so usmerjeni na posameznika se nanašajo na kognitivne vedenjske postopke, ki povečujejo kompetentnost opravljanja dela, povečujejo socialne podpore, razvijajo veščine soočanja s težavami ali sprostitev (ZDS, 2012). Pomembno vlogo pri premagovanju poklicne izgorelosti ima čustvena podpora socialnega okolja. Cohen

in Wills (1985) ločujeta **instrumentalno podporo, podporo z nasveti, informacijami, s spoštovanjem in čustveno podporo.**

Maslach (1997, str. 12) opozarja, da mnogi, ki izgorevajo na delovnem mestu pri sodelavcih iščejo tolažbo ali nasvet. Takšna podpora nevtralizira čustva, bolečino in napetost.

Schaufeli in Enzmann (1998) delita ukrepe, ki jih lahko izvaja posameznik na lastno pozornost, lastno diagnozo – ki si jo lahko postavimo s pomočjo številnih anketnih vprašalnikov, prebiranjem literature o obvladovanju stresa, zdravimi življenjskimi navadami – zdrava prehrana in predvsem gibanjem, vajami sproščanja (avtogeni trening, meditacija, tehnike dihanja idr.).

Bilban in Pšeničny (2007) delita ukrepe, ki jih naj uvedejo posamezniki, ki začitijo izgorelost na:

- **skrb zase** – postaviti je potrebno lastni varovalni program, v delo vpeljati zabavo ali opravljati delo, ki sprošča. Ko se pojavi stres čim več časa preživeti z družino, se posvetiti svojim konjičkom in interesom;
- **določiti meje lastnega delovanja** – določiti meje pri svojem delu (npr. spremeniti delovni čas, strankam in sodelavcem reči NE);
- **določiti ukrepe za obvladovanje stresa** – imeti nekoga, s katerim se lahko odkrito pogovoriš;
- **analizirati sam sebe** – določiti je potrebno lastne vrednote, želje, opredeliti področja kjer ste dobri in kje ne;
- **premagati kompleks, da so drugi vedno boljši** – razviti je potrebno takšne veščine, ki lahko pomagajo premagovati spremembe in oblikovati obrambne mehanizme za zaščito pred izgorevanjem.

Hkrati opozarjata (Bilban, & Pšeničny, 2007), da je potrebno izgorelemu posamezniku, ko pride do izgorelosti, najprej omogočiti, da se odmakne iz situacije, ki je povzročila zlom in pred pritiski okolja. Posameznik po zlomu potrebuje predvsem varnost, mir in občutek sprejetosti, vso pozornost usmerja v počitek. Ta faza traja, dokler posameznik ponovno ne začuti volje do življenja.

Ščuka (2011) se pri ukrepih, ki se nanašajo na posameznika osredotoči na krepitev osebnostne podobe. Po njegovem je uravnovešena osebnost osnova delovanja organizacije, ter zdravega odnosa do sebe in okolja. Dimovski et al. (2009) opozarjajo na pomen psihološkega kapitala za organizacijo. Pravijo, da je v globalnem gospodarstvu pozitivni psihološki kapital konkurenčna prednost organizacije in da vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. Ti elementi so (Dimovski et al., 2009) :

- samozavest – samozavestni ljudje širijo motivacijo, izbirajo naloge, ki zahtevajo izzive in širijo napore z namenom doseči cilje in jim ovire predstavljajo izzive, ki jih polni optimizma rešujejo;
- optimizem – omogoča, da se posamezniki osredotočijo na ugodne dogodke, kar ugodno vpliva na samospoštovanje in delovno vnemo;
- upanje – visoko upanje motivira možnost za lastno doseganje ciljev;
- prožnost.

1.8.2 Organizacijski programi pomoči

Organizacijski programi pomoči so običajno učinkovitejši od individualnih. Prednost pristopov, ki upoštevajo delovno okolje in posameznika, je, da poudarjajo pomen posameznika. Usmerjajo se na pozitivne vidike, kot so moč, energija, predanost, zavzetost in učinkovitost zaposlenih. Navadno se nanašajo na prestrukturiranje nalog, supervizija, vrednotenje dela, povečanje kontrole nad delom, vključevanjem zaposlenih v odločitve. Da pride do teh sprememb, pa običajno dolgo traja.

Schaufeli in Enzmann (1998) delita ukrepe na ravni posameznik – organizacija na: izbiro zaposlenih – "če ne preneseš vročine v kuhinji, pojdi raje ven", management časa, planiranje kariere, odstraniti nerealistična pričakovanja, delo – življenje – bilanca (nanaša se na to, kako organizirati delo, da ne bo posegalo v privatno življenje), podporne skupine, individualne podpore, coaching in svetovanje, pomoč psihologa, pomoč in svetovanje za rehabilitacijo, menjava delovnega mesta.

Združenje svobodnih sindikatov Slovenije (2012, str. 16) kot organizacijske ukrepe, ki so usmerjeni v delovno organizacijo in odpravljanje vzrokov izgorelosti, deli na:

- spremembo organizacijske strukture od formalizma, centralizacije in hierarhije k večji decentralizaciji, fleksibilnosti in avtonomiji;
- ocena tveganj delovnega mesta, ki zajema izboljševanje delovnih pogojev;
- vlaganje v zdravje zaposlenih (omogočanje rekreacije zaposlenim, programi krepitve zdravja);
- jasna določitev vlog;
- spremembe v stilu vodenja – pomembno, da imajo možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah vsi zaposleni;
- participacija pri odločanju;
- spremembe pri organizacijski klimi, v kateri prevladuje zaupanje, timsko delo, sodelovanje in podpora;
- timsko delo ne vodi k večji inovativnosti in uspešnosti, temveč odpravlja tudi številne strese, ki so povod za izgorevanje;

- razvoj kariere pomeni možnost za individualni razvoj, zadovoljevanje kariernih ciljev ter stalno izpopolnjevanje kompetenc;
- dvosmerno odprto komuniciranje;
- razvoj organizacijske politike, ki omogoča razvoj individualnega potenciala;
- spoštovanje predpisov, ki urejajo varstvo in zdravje pri delu.

1.8.2.1 Coaching

Mnogo ljudi še vedno išče zunanje dejavnike motivacije, dosežkov in uspeha. Tudi, ko te dosežejo, je njihovo zadovoljstvo zelo kratko (ali ga sploh ni) in se nezadovoljstvo samo stopnjuje. Nezadovoljni s službo, življenjem, okolico smo vse dokler se z drugimi primerjamo in z njimi tekmujemo. Šele, ko postane razumljivo, da je vsak kreator svojega življenja, je pripravljen sprejeti pomoč in takrat se lahko prične delo coacha, ki lahko poklicno izgoreli osebi nuditi veliko podpore, "svetovanja" in spremljanja (Nadvežnik, 2015).

Coaching je angleška beseda, ki pomeni v prevodu trening, urjenje. Po definiciji Mednarodne zveze coachev pomeni coaching interaktivni proces in odnos, ki pomaga posameznikom, podjetjem in ustanovam doseganje hitrih in dobrih rezultatov s pomočjo coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa (Dragovič, 2010). Coaching je h cilju usmerjen proces, v katerem sodelujejo coach in klient ali skupina z namenom doseči pozitivne spremembe na področju, ki si ga klient izbere.

Coach klientu pomaga definirati cilje, pomaga poiskati in aktivirati vire, ki bodo pripeljali do uresničitve zastavljenih ciljev ter ga tudi motivira, ozavešča in vodi na tej poti. Coach ne rešuje problemov klientov, jim ne nudi nasvetov, niti ni nujno, da je strokovnjak za vsebino, pomembno je, da obvlada strukturo procesa in da zna svoje kliente pripeljati iz problemskega stanja v željeno stanje tako, da v njih prebudi in uporabi njihove potenciale. Coach mora poleg etičnega kodeksa, dobrega poznavanja postopkov, tehnik in metod, ki jih uporablja, imeti zelo dobro razvite komunikacijske veščine (Dominko, 2013).

Do coachinga pride, kadar klient sam ugotovi, da ima problem, ki ga želi rešiti. V začetni fazi se najprej opiše problem, razišče vedenje posameznika in posledice, če se s takim vedenjem ne preneha in opredeli željeno vedenje. Sledi korak, v katerem coach pozornost usmeri v želje in cilje klienta. V tej fazi je pomembno snovanje idej, coach klientu odpira nove poglede, nove vidike, o katerih klient običajno sploh ne razmišlja. Ko je cilj določen, coach začne razvijati strategije in iskati rešitve. Coach mora skozi celoten proces nuditi klientu podporo in ga usmerjati, v procesu doseganja željenega mu pomaga prepoznati lasten potencial in odpravljati motnje in ovire.

Coaching ves čas procesa vodi posameznika v spremembo vedenjskih vzorcev, v rast samozavesti in osebne odgovornosti, izpolnjevanje ciljev, zadovoljstvo s sabo in svojim življenjem, doseganje ravnovesja v življenju, večje uspehe in dosežke, ureditev odnosov, rast

komunikacijskih sposobnosti, pomaga odkriti lastne potenciale (Nadvežnik, 2015), kar pa posledično posameznika ščiti pred izgorevanjem, saj na ta način posameznik čuti večje zadovoljstvo.

Koristi, ki jih coaching prinese organizaciji, pa se kažejo v trdnih spremembah, manjšem pritoževanju in manjšem številu konfliktov, večji odprtosti, iskrenosti in spoštljivem komuniciranju, večjem zadovoljstvu pri delu, pozitivni naravnosti zaposlenih do dela, skupnih ciljih, pripravljenosti posameznika, da se nenehno uči, v poslovnih okoljih lahko zviša raven kakovosti proizvodov in storitev, veliko organizacij uporablja načelo "ljudje so naša najpomembnejša pridobitev", ohranjanje ključnih kadrov in zaposlenih, ker ljudje želijo delati v organizaciji, ki skrbi za njihov osebni razvoj. Nadvežnik (2015, str. 63) opozarja, da se v sedanjem času mora vodstvo podjetja zavedati, da ljudje prispevajo k uspešnosti podjetja, zato morajo investirati v posameznike. Zaposleni morajo biti najbolj cenjen vir organizacije. Neizrabljene možnosti vidi predvsem v komunikaciji, odnosih in motivaciji.

Zaradi hitrega tempa življenja, narave dela in vse večje ozaveščenosti delavcev in delodajalcev o škodljivosti prekomernega dela, stresa in izgorevanja na delovnem mestu se je oblikoval t.i. **coaching za zdravje in dobro počutje** (Podjed, 2014). Coach za zdravje in dobro počutje podpira klienta na področjih, kot so: prepoznavanje, obvladovanje in premagovanje stresa, ohranjanje zdravega življenja, opuščanje nezdravih in odvisnih navad, rast osebne produktivnosti in uspešnosti, reševanju konfliktov v timih, iskanju ravnovesja med službo in zasebnim življenjem. Coach lahko v tem procesu klientu nudi tudi nasvete in strokovno pomoč, vendar le, če klient na nekem področju nima zadostnega znanja in hkrati prosi za pomoč. Coach lahko svetuje v takih primerih le, če ima dosti ustreznega strokovnega znanja. Coach je v začetnih fazah soočenja s stresom in izgorelostjo, preden pride do adrenalnega zloma, lahko dobra in uspešna rešitev.

1.8.2.2 Management časa

Tudi pravilno ravnanje posameznika s časom uspešno pripomore k zmanjševanju izgorelosti. Obstajajo zelo različne definicije časa in upravljanja z njim. Atkinson (v Žižek, 2008, str. 126–127) ga opredeli: "Čas je najdragocenejši vir, ki ga imamo na razpolago. Časa ne moremo naložiti v banki, tudi kupiti ga ne moremo. Vse kar lahko naredimo je, da ga konstruktivno uporabimo. Čas je naložba, ki se ne da zamenjati z ničemer, zato ga je potrebno jemati kot omejen vir in odločilen pogoj upravljanja."

Osnovni vzrok za časovno stisko je moč pripisati človeškim lastnostim, kot so želja po uganjanju, pred novimi izzivi, strah pred zamero, negotovost, ambicije, perfekcionizem, vera v lastne sposobnosti, radovednost, strah reči "ne". Vzroki večine problemov managementa časa so torej v nas samih. Slab management časa je problem obnašanja, zato je potrebno spremeniti vedenje. Količine časa ne moremo nadzorovati, vse kar lahko naredimo je, da

nadzorujemo njegovo porabo. Pri času nimamo na izbiro, ali ga bomo porabili ali ne, odločamo lahko le kako ga bomo porabili. Če ga zapravimo, ga ni več in ga ne moremo več nadomestiti, zato je edina stvar, ki jo lahko upravljamo, upravljanje samega sebe (Žižek, 2008).

Učinkovit management časa ima številne prednosti, ki se kažejo tako v višji stopnji osebne produktivnosti, kot tudi v zmanjšanem tratenju časa in preobremenjenosti z delom. Žižek (2008) pravi, da obvladovanje časa zagotavlja boljšo pripravljenost na naslednji dan, njegovo načrtovanje, preglednost in jasnost zahtev, ki se morajo opraviti, koncentracijo na bistvene stvari, izključitev pozabljanja in tako ima pozitivne učinke na doseganje dnevnih ciljev, zagotavlja ohranjanje mirne krvi pri nepredvidenih dogodkih, izboljšanje samonadzora in večje zadovoljstvo.

Management časa temelji na načrtovanju, le to pa se začne s postavljanjem ciljev, ki usmerjajo delovanje skupine ljudi ali posameznikov. Postavljanje ciljev je temelj managementa časa, saj omogoča da se čas začne uporabljati za opravljanje del, ki vodijo v doseganje zastavljenih ciljev. Jasno zastavljeni cilji zagotavljajo, da ljudje ostanejo osredotočeni na najpomembnejše stvari, zagotavljajo usklajeno smer delovanja, manjšo porabo energije za manj pomembne naloge, izogibanje časovnim oviram, samomotiviranost in zadovoljstvo z delom. Da razumemo navade glede porabe časa Žižek (2008) priporoča, da vodimo dnevnik aktivnosti, v katerega je treba zabeležiti vsako aktivnost. Te aktivnosti je smiselno potem združiti v posamezne kategorije, da se aktivnosti lažje analizirajo in ugotoviti koliko časa se je porabilo za pomembna dela, ki vodijo v doseganje zastavljenih ciljev in koliko časa se porabili za naloge, ki niso nujne. Ko se opredelijo naloge in razvrstijo po prioriteti, sledi sistematično urejanje nalog – oblikovanje urnika. Urnik omogoča vizualno razporeditev časa po posameznih nalogah.

Cilj managementa časa je nadzor nad rabo časa s ciljem izboljšati življenje. Management časa je v bistvu management samega sebe v odnosu do časa, kar pa omogoča osredotočenje na tiste naloge, ki so pomembne in vodijo k zastavljenim ciljem. Učinkovit management časa vodi v večjo discipliniranost posameznika, ki se kaže v večji osebni produktivnosti, večjem zadovoljstvu posameznika, zmanjšanju stresa in izgorelosti in prihranku časa za stvari, ki jih rad počne.

Za ohranjanje zdravja je potrebno dobro usklajevanje aktivnosti. Če posameznik namenja ustrezno pozornost vsem področjem življenja, so njegove aktivnosti usklajene, delo opravlja zbrano in sproščeno, s problemi pa se lahko učinkovito spoprijema.

1.8.2.3 Supervizija

Supervizija je proces razvoja strokovnjaka, je ustvarjalni prostor, ki strokovnjaka s pomočjo supervizorja vzpodbuja k učenju in spoznavanju samega sebe. Naloga supervizije je

poleg poglobljanja znanja tudi razumevanje klienta, lastnega doživljanja in reakcij. Je način iskanja uspešnih načinov soočanja s stresom, spoznavanja situacije uporabnika in misli, občutij ter odnosov. Supervizor ustvarja možnosti za kompetentno strokovno delovanje. Je metoda usposabljanja strokovnjaka in učenja za samostojno delo in povezovanje strokovnjakov pri opravljanju tistih storitev, pri katerih ima odnos med strokovnjakom in uporabnikom pomembno vlogo (Kobolt, & Žorga, 1999). Mnogi avtorji (v Kobolt, & Žorga, 1999) menijo, da je supervizija posebna didaktična metoda, ki je usmerjana na integracijo znanj in spretnosti, profesionalni in osebnostni razvoj delavca, ki dela na delovnem mestu kjer so odnosi med njim in drugimi pomembna prvina. Supervizorja razumejo kot učitelja, ki študentu, praktikantu ali strokovnemu delavcu na vnaprej dogovorjenih srečanjih omogoči, da v tesnem stiku s praktičnim delom izpopolnjuje strokovno znanje in kompetence.

Namen supervizije je omogočiti strokovnemu delavcu učni proces, pomagati rešiti lastne probleme, s katerimi se srečuje na delovnem mestu, usmerjanje pri profesionalnem ravnanju in mu omogočiti uspešno soočenje s stresom. Pomaga mu povezovati praktične izkušnje s teoretičnim znanjem, prenašati teorijo v prakso in se učiti avtonomno opravljati poklic. Supervizija omogoča iskanje lastne poklicne identitete in ozaveščanje vlog, ki jih strokovni delavec prevzema, ter odgovornosti in dolžnosti, ki jih delo prinaša. Vsak problem se v superviziji analizira na kognitivni, vedenjski in emocionalni ravni.

Bistvo supervizije je predelava določene poklicne izkušnje. Na supervizijskem srečanju strokovni delavec izbere neko izkušnjo, ki jo je doživel na delovnem mestu in ga miselno in čustveno okupira ali si želi, da bi se iz nje kaj naučil. V superviziji služijo izkušnje strokovnih delavcev na delovnem mestu kot učno gradivo. Naloga supervizorja je, da na srečanju izkušnjo preoblikuje tako, da se bo superviziranec iz nje učil o sebi in poklicnem ravnanju, spoznaval ozadje svojega ravnanja in vzvode, ki ga potegnejo v vzorec vedenja, sooča se s svojimi obrambami, čustvenimi vsebinami in stili vedenja. Šele, ko strokovni delavec spozna pomen neke izkušnje, postane to njegova modrost, ki omogoča razvijanje novih poklicnih ravnanj in prepričanj.

Da je supervizija uspešna mora biti: **supervizor** dobro usposobljen, imeti mora ustrezne delovne izkušnje in biti mora fleksibilen; **superviziranec** mora imeti dobro izhodiščno znanje, pripravljen mora biti prostovoljno in motivirano sodelovati in videti mora povezavo med delom in učenjem; **srečanja** morajo zagotavljati varno vzdušje, biti morajo redna, imeti morajo primeren prostor in finančna sredstva, zahtevajo svoj čas za pripravo; **organizacija** mora biti učeča se organizacija, ki strmi k učenju in napredku delavcev, skrbeti mora za pozitivno klimo, sproščeno komuniciranje.

V osnovi delimo supervizijo na individualne in skupinske supervizije, slednje najpogosteje ločimo na : skupinsko supervizijo, timsko supervizijo in intervizijo.

Intervizija

Intervizija je metoda dela, v kateri majhna skupina nudi supervizijo drug drugemu. Gre za metodo, v kateri sodelujejo strokovnjaki, ki delajo na podobnem področju in imajo primerljivo stopnjo poklicnega znanja in izkušenj, ter so med seboj neodvisni. Prednosti intervizije so, da vsi udeleženci delujejo občasno kot supervizor in superviziranec in tako razvijajo sposobnosti, ki so potrebne za obe vlogi; uporabljajo lahko strokoven jezik; učijo se iz izkušenj kolegov; krepi se lahko zavest o poklicni samostojnosti in odgovornosti. Pomanjkljivosti intervizije pa so lahko v komunikacijskih težavah, ker ni zunanjega vodja; potrebna je pozornost na ravni naloge in vzdušja, če se vodja ne zaveda pomembnosti obeh ravni lahko skupina razpade.

1.8.2.4 Učeča se organizacija

V učečih se organizacijah se možnosti za izgorevanje na delovnem mestu posameznikov zelo zmanjšajo. Učeča se organizacija je tista, v katerih je omogočeno širjenje znanja za doseganje ciljev, v kateri so novi vzorci mišljenja in skupinsko delo dobrodošli in omogoča nenehno učenje vseh zaposlenih. V učeči se organizaciji se zavedajo vloge posameznika, saj je postavljen v osrednji položaj organizacijske mreže. To je organizacija, ki se je sposobna nenehno učiti, je pripravljena na stalne spremembe in prilagajanje nanje, optimira komuniciranje in sodelovanje med svojimi člani, tako da vsakega vzpodbudi k prepoznavanju in reševanju problemov, kar omogoča neprestano izboljševanje, iskanje in povečanje njenih zmožnosti (Dimovski et al., 2005). Posameznika obravnava kot vir, za katerega je treba nenehno skrbeti.

Za učečo se organizacijo je značilna dostopnost informacij, enakost, nizka stopnja hierarhije in kulture, ki vzpodbuja sodelovanje in prilagodljivost, kar vodi v porajanje novih idej, značilna je najvišja stopnja horizontalne komunikacije in koordinacije, kar povzroča spremembe na področju vodenja, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, strukture, komunikacij in prilagodljive klime. Učeča se organizacija pospešuje komunikacijo in sodelovanje med člani tako, da je vsak vpet v prepoznavanje in reševanje problemov, kar omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti. V učeči se organizaciji je na prvo mesto postavljeno reševanje problemov (Dimovski et al., 2005).

V učečih se organizacijah pomen znanja hitro narašča, saj je konkurenčni položaj podjetij odvisen od dodane vrednosti, ki jo ustvarijo z znanjem. Učeče se organizacije gradijo svojo konkurenčno prednost na znanju in intelektualnem kapitalu, se zavedajo vrednosti znanja in intelektualnega kapitala in zato iščejo načine, kako ravnati z znanjem. Intelektualni kapital je neotipljivi vir sredstev in v najširšem pomenu zajema človeški in strukturni kapital. Ključ do uspeha so danes inovacije, prav zato postajajo zaposleni glavni vir vrednosti podjetja.

Dimovski et al. (2005, str. 45–46) menijo, da današnjim organizacijam za doseganje uspešnost ne zadošča le tehnologija, ampak potrebuje tudi fleksibilen, samozavestni management. Sodobni modeli vodenja temeljijo na horizontalni povezanosti zaposlenih, zato se vloga vodenja spreminja od kontroliranja in ravnanja z viri k vplivanju na samozainteresirane člane znotraj in zunaj mej učeče se organizacije. Manager v učeči se organizaciji ima vlogo trenerja, pospeševalca in podpornika učenja, kot partner sodeluje v timu, da bi skupaj dosegli rezultate, poudarja horizontalna razmerja in odpravlja vertikalne prakse organizacijskih razmerij. Ključno vlogo pri reorganizaciji v učečo se organizacijo ima funkcija ravnanja z ljudmi pri delu, ki predpostavlja, da so ljudje proaktivni, usmerjeni k nalogam in dejanjem, se usmerjajo na strateške aktivnosti, iščejo kvalitativne in kvantitativne rešitve, rešujejo strateška vprašanja, delujejo večfunkcijsko, za podjetje so premoženje.

V učečih se organizacijah postaja delo managerjev vse bolj kompleksno, večdimenzionalno in zahteva širok razpon znanj in sposobnosti. Dimovski et al. (2005, str. 55) pravijo, da bodo morali biti managerji učečih se organizacij sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kakršne ima internet – odprtost, povezljivost, brezmejnost, osnovanost na znanju in eksperimentalnost. Komunikacija, razumevanje, jasnost nalog, vedenje (samozavest), so postale še pomembnejše odlike managerjev, poudarek pa se daje tudi vodstvenim sposobnostim kot: sposobnost za kakovostno odločanje, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, upravljanje z ustvarjalnostjo, strateško razmišljanje, predvidevanje razvoja dogodkov, politična modrost, vizionarstvo, poveljniške sposobnosti, sposobnost vodenja na daljavo in sposobnost dobre presoje ljudi.

Učeče se organizacije spodbujajo energijo in navdušenost zaposlenih z oblikovanjem klime zaupanja, z izmenjavo informacij, s spodbujanjem produktivnosti, z upoštevanjem dolgoročnega vidika in s cenjenjem učenja in prilagodljivosti.

1.8.2.5 Inteligentna organizacija

Tako kot v učeči se organizaciji se tudi v inteligentni organizaciji zavedajo pomena vsakega posameznika in njegovega dobrega počutja na uspešnost organizacije. Inteligentne organizacije nenehno proučujejo razmerje med notranjim in zunanjim okoljem. Da se lahko organizacije hitreje učijo kot konkurenti morajo organizacije razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja in managementa znanja, ki temeljita na individualnem učenju posameznika (Dimovski et al., 2005). Inteligentna organizacija oblikuje miselnost, ki močno podpira učenje in prenašanje znanja po njej. Poslovođenje znanja je sestavljeno iz petih procesov: 1) procesa ustvarjanja znanja (individualnega in organizacijskega), 2) procesa oblikovanja, formaliziranja znanja (razvijajo načela, pravila in procedure, ki omogočajo prenašanje znanja), 3) procesa shranjevanja znanja (določiti primerno obliko shranjevanja, da se bo lahko znanje prenašalo), 4) procesa razširjanja, prenašanja znanja po orga-

nizaciji in 5) procesa usklajevanja in kontroliranja znanja (celovita in nepretrgana uporaba novega znanja).

Dvigovanje ravni znanja vpliva na dvigovanje konkurenčnosti. Še posebej implicitno znanje, ki ni jasno podano in večino temelji na lastnih izkušnjah posameznika. Tacitno znanje je zelo težko posnemati in shranjevati, prav zato je najpogostejši vir doseganja konkurenčne prednosti. Zaradi težavnosti in zapletenosti posnemanja tako eksplicitnega kot tudi tacitnega znanja, je mogoče na znanju graditi konkurenčno prednost. Znanje je tako osrednja sposobnost organizacije, ki bo v prihajajoči dobi sodobne ekonomije omogočila doseganje trajne konkurenčne prednosti.

Uspešne sodobne organizacije 21. stoletja, bodo tiste, ki si bodo stalno prizadevale ustvariti nove proizvode in storitve, bodo organizacije, ki bodo imele konkurenčno prednost, zna- le obvladati stres, gradile strateška partnerstva, poznale želje in pričakovanja potrošnikov, gradila delovno kulturo in klimo nenehnega učenja in temeljile na zaupanju in odprti ko- munikaciji.

1.9 Aktivnosti Mednarodne organizacije dela in Svetovne zdravstvene organizacije

Mednarodna organizacija dela (v nadaljevanju ILO) in Svetovna zdravstvena organizacija (angl. *World Health Organization*; v nadaljevanju WHO) sta mednarodni organizaciji, ki se intenzivno ukvarjata s problemom varnosti in zdravja zaposlenih na svetovni ravni.

ILO je Mednarodna organizacija dela, ustanovljena leta 1946, s sedežem v Ženevi, ki obli- kuje mednarodne standarde dela in določa najnižje standarde za osnovne delavske pravice. Med osnovne naloge sodijo pravice združevanja, učinkovito socialno varstvo, urejanje so- cialne pravičnosti, pogojev dela, kolektivne pogodbe, pomembna naloga pa je tudi prepre- čevanje stresa. Številne raziskave kažejo, da iskanje ravnovesja med družinskimi obvez- nostmi in delom povečuje stres. Tako je ILO leta 2000 sprejel konvencijo s predlogi, s ka- terimi ščitijo zaposlene z družino. Ti predlogi se nanašajo na manjše število nadur, počitni- ce, olajšave za varstvo otrok, bolniški in porodniški dopust.

Strokovnjaki ILO poudarjajo, da je stres potrebno reševati tako pri posamezniku, kot tudi na organizacijski ravni (Snežič, Pungartnik, & Ažman, 2011). Z Luksenburško deklaraci- jo (2007) so opredelili, da pri preprečevanju stresa na delovnem mestu morajo sodelovati prav vse skupine zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh. Potrebno je ustvariti okolje, kjer vlada zaupanje in pomembno je upoštevati predloge delavcev na nižjih ravneh, kje oni vidijo možnosti reševanja težav, s katerimi se soočajo na delovnem mestu (Snežič et al. 2011).

WHO je bila ustanovljena leta 1948 v okviru Združenih narodov. Njen namen je pomagati skrbeti za čim boljše zdravje vseh na svetu. Opravlja raziskave, vodi globalne zdravstvene situacije, postavlja zdravstvene standarde, daje tehnično podporo posameznim državam, spremlja aktualne zdravstvene trende in situacije, hkrati skuša pomagati na področju zdravja zaposlenih in z delom povezanih bolezni. Upravlja koncept "podpore zdravja na delovnem mestu", ki se osredotoča na osebni življenjski slog in na delovne pogoje. Leta 2007 je izdala Global Plan of action on workers health 2008-2017. S tem projektom je WHO vpe-ljala skrb tudi za zdravje zaposlenih, pripravila je globalni načrt delovanja na področju zdravja zaposlenih od leta 2008 do leta 2017 in tako pripravila predloge za konkretne akcije za zaščito, promoviranje in izboljšanje zdravja zaposlenih (Snežič et al. 2011).

1.10 Stanje v Sloveniji

Po podatkih Evropske javnomnenjske raziskave o varnosti in zdravju pri delu iz leta 2010 meni sedem od desetih delavcev v Sloveniji, da je stres pogost pojav v njihovem podjetju. Delavci so navedli kot najpogostejši razlog za doživljanje stresa na delovnem mestu nardurno delo ali delovno obremenitev ter reorganizacijo ali negotovost zaposlitve. Prav tako skoraj devet od desetih zaposlenih meni, da se bo število ljudi, ki so pod stresom zaradi dela še povečalo, od tega jih kar 58 % meni, da se bo to število znatno povečalo. Ti podatki Slovenijo uvrščajo v sam vrh držav, ki so se udeležile raziskave (31 držav). Primerjava podatkov raziskave z rezultati drugih članic Evropske unije (v nadaljevanju EU), kjer je razširjenost stresa precej nizka, kaže, da je vsesplošni standard prebivalcev v teh državah EU precej višji kot pri nas (Levovnik, 2014).

Na Inštitutu za razvoj človeških virov so v letu 2007 izvedli raziskavo, katere cilj je bil ugotoviti stanje izgorelosti v Sloveniji. V raziskavo je bilo vključenih 1480 ljudi, od srednješolcev od upokojencev. Rezultati so pokazali, da samo 40 % ljudi vključenih v raziskavo ne kaže znakov izgorelosti, 30 % kažejo znake prve stopnje izgorelosti, 22 % kaže znake druge stopnje izgorelosti, 8 % jih je izgorelih (skoraj polovica od njih je že doživelo adrenalni zlom). Podatki raziskave so pokazali, da najvišjo srednjo stopnjo izgorelosti kažejo managerji, sledijo jim dijaki in študenti. Vzrok slednjim bi lahko bil sovplivanje vzgojnih pritiskov, ki so se vgradili v storilnostno pogojeno samopodobo in zahtev izobraževalnega sistema (Pšeničny, 2008). Iz podatkov raziskave bi lahko sklepali, da je izgorelost v Sloveniji precej razširjena.

Tudi v Sloveniji se podjetja, vlada, sindikati in vsi ostali vse bolj zavedajo pomena preprečevanja stresa in izgorevanja na delovnem mestu. V letu 2010 se je v Sloveniji izvajal projekt INODEL, katerega cilj je bil iskanje inovativnih, predvsem pa novih rešitev v delovnem okolju, ki bi prispevale k večji učinkovitosti podjetij in zadovoljstvu zaposlenih. Namen projekta je bil prispevati k izboljševanju in reševanju problematike na področju stresa na delovnem mestu, absentizma, fluktuacije, izgorevanja in usklajevanja poklicnega in

družinskega življenja. V letu 2015 je Ministrstvo za zdravje sprejelo Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, kot pomoč in podpora pri izvajanju programov promocije zdravja na delovnem mestu. Ukrepi so namenjeni krepitvi in ohranjanju telesnega in duševnega zdravja ter dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu, gre za sistematične ciljno usmerjene aktivnosti in ukrepe, ki so namenjeni vsem delavcem. Pri tem je pomembno, da so vsi zaposleni, pod enakimi pogoji vključeni v ta proces, da se upoštevajo njihove potrebe in stališča glede izboljšav organizacije dela in delovnega okolja. Gre za skupno prizadevanje delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje dobrega počutja in zdravja ljudi pri njihovem delu.

1.11 Primeri dobrih praks preprečevanja izgorelosti

Kralj, Sedmak, Kotnik, Medica, Sekloča, Medarič in Simčič (2011, str. 125) menijo, da je izgorelost ne samo možno zdraviti, temveč tudi preprečiti v organizaciji. Njihov primer dobre prakse preprečevanja izgorelosti delavcev se nanaša na:

- konstantno analizo položaja zaposlenih: imajo listo zadolžitev, kateri zaposleni sledijo, analizirajo vsakodnevne prioritete, zaposlene spodbujajo k izražanju videnj lastnih sposobnosti in veščin, delo naredijo tako, da ga zaposleni vidijo kot izziv;
- delovne rutine prilagajajo, kar dobro vpliva na preprečevanje izgorelosti;
- vedno se išče "idealni položaj" za zaposlene, fluktuacijo zaposlenih prilagajajo z ugotavljanjem, kje je kdo dober in kje ne, plačilo je vezano na kompetentnost zaposlenih;
- skrbijo za strokovno podporo;
- skrbijo za informiranost zaposlenih z nalogami in cilji, saj so zaposleni, ki poznajo svojo vlogo pri doseganju ciljev manj izpostavljeni izgorevanju;
- oblikujejo osebne delovne plane delavcem in tako spodbudijo delavce za oblikovanje odgovornosti o lastni karieri;
- oblikujejo timsko delo z miselnostjo, da se tim začne pri vsakem posamezniku, zaposleni so pripravljeni izmenjevati mnenja, sodelovati;
- skrbijo za uravnoteženost službenega in zasebnega življenja;
- oblikujejo pogoje in okoliščine, kjer zaposleni pokažejo svojo vrednost, saj imajo občutek, da je njihovo delo cenjeno in šteje in da lahko z lastnim prispevkom pripeljejo do sprememb;
- nudijo svetovalno službo, da lahko zaposleni lastne intelektualne, emocionalne in materialne potrebe identificira.

Podjetje Ebersole Associates se ukvarja s svetovanjem v majhnih podjetjih (v Kralj et al., 2011, str. 124) in predlaga naslednje proaktivne ukrepe, s katerimi naj v podjetju obvladujejo stres:

- premišljen management časa,

- zagotoviti vso potrebno delovno opremo in sredstva za optimizacijo delovnega mesta,
- jasna opredelitev ciljev in nalog, ki jih vsi udeleženci dobro razumejo in vedo, kaj se od njih pričakuje,
- vsakemu zaposlenemu zagotoviti nekaj prostega časa v okviru delovnika, ki mu omogoča kratko distanciranje od delovnih nalog,
- imeti oblikovano delovno listo, na kateri so naloge opredeljene kot "nujne in pomembne", "nujne in ne pomembne", "ne nujne" in "ne nujne in ne pomembne",
- proaktivno reševanje konfliktov,
- možnost reči "ne", če so zaposleni preobremenjeni,
- skrb zaposlenih za lastno zdravje,
- izobraževanje zaposlenih, kako se uspešno soočiti s stresom in razviti tehnike, s katerimi lahko posameznik uspešno obvladuje stres,
- določiti čas, ki bo namenjen zunanji komunikaciji (po telefonu, mailu), da ne prihaja do konstantnih prekinjanj delovnega procesa, ki vodi v stres.

Ta model prikazuje, da je potrebno za uspešno obvladovanje stresa v okviru organizacije oblikovati strateški pristop upravljanja z zaposlenimi, delovnim časom in nalogami. Strateško upravljanje s stresom omogoča stalno in sprotno prepoznavanje stresa pri zaposlenih in omogoča, da se preprečijo negativni vplivi na produktivnost in druge psihološke dejavnike tveganja na delovnem mestu (v Kralj et al., 2011, str. 125).

2 EMPIRIČNI DEL

2.1 Namen in cilj raziskave

Stres in posledično izgorelost sta postala zelo razširjena pojava v sodobnem delovnem okolju, zato se pogosto postavljajo vprašanja, kaj povzroča stres in zakaj prihaja do stresa na delovnem mestu in posledično do izgorelosti. Danes izgorelost prizadene tako vodstven kader kot tudi nevodstven kader, zato sem v svoji nalogi poiskala vzroke stresa, ki lahko pripeljejo do izgorelosti med vodstvenim in nevodstvenim kadrom. Želela sem ugotoviti ali se vzroki razlikujejo med skupinama, kaj naredi vodstven kader, da bi preprečil izgorevanje na delovnem mestu, koliko so delavci v organizaciji informirani o izgorelosti, kaj organizacija lahko naredi, da bi preprečila izgorevanje. V svoji nalogi sem ugotavljala tudi, kako sodobna IKT vpliva na doživljanje stresa, kako vodstven in nevodstven kader zaznava uporabo IKT v vsakodnevni uporabi. Cilj naloge je pridobiti bolj poglobljen, vsebinsko bogatejši vpogled, v obravnavano tematiko.

2.2 Ilustrativni primeri soočanja z izgorelostjo v poslovnem okolju

Z namenom celovitega obravnavanja izgorelosti v organizacijskem okolju, najprej podajam pregled soočanja z izgorelostjo na delovnem mestu v dveh uspešnih slovenskih podjetjih, nato pa podajam rezultate izvedene raziskave v slovenskem poslovnem okolju.

Arcont d.d.

V Arcont-u d.d., v enem izmed uspešnih slovenskih podjetjih, se zavedajo pomembnosti dobrega počutja zaposlenih, zato posvečajo ravnanju z ljudmi pri delu že vrsto let veliko pozornost. Veliko pozornosti usmerjajo internemu komuniciranju z zaposlenimi, ki je usmerjeno predvsem v neposredno osebno komuniciranje. Imajo tedenske oddelčne sestanke vodij s podrejenimi, imajo letne razgovore z vsemi zaposlenimi, uvajalne seminarje in voden ogled podjetja za začetnike, stalen dostop do vodij in kadrovske službe. Imajo izdelan sistem nagrajevanja. Imajo tako mehki način nagrajevanja, kamor sodi pozornost in nedenarne nagrade, darila za novo leto, veliko noč, rojstni dan, delovne obleke, avtomati za vodo, božične predstave in darila za otroke itd. Materialno nagrajevanje pa je povezano s čim več variabilnega dela, ki je odvisno od uspešnosti podjetja kot celote, kot tudi od produktivnosti in uspešnosti posameznika. Oblikovano imajo tudi nagrado za prisotnost, ki jo delijo vsake 3 mesece in še dodatno nagrado za celo leto. Že leta 2009 so izvedli v okviru podjetja raziskavo o stresu na delovnem mestu, obdobje merijo tudi organizacijsko klimo. Z raziskavo izvedeno leta 2009 so prišli do ugotovitev, da je zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih najbolj odvisno od: poznavanje poslanstva, vizije, ciljev in zavzetosti zaposlenih za rezultate dela, kadar vidijo možnost napredovanja; z oblikovanjem sistemov nagrajevanja in razvoja kariere; z dobrim vodenjem in komuniciranjem; zadovoljstvo z delovnim časom (Svetec, 2011).

Zavarovalnica Maribor d.d.

Tudi v Zavarovalnici Maribor d.d. menijo, da vsako podjetje, ki želi dobro poslovati, se mora zavedati pomena usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih. Uporabljajo različna orodja, s pomočjo katerih skušajo ohraniti motiviran kader: 1) merijo zadovoljstvo zaposlenih; 2) kvartalno spremljajo delovno uspešnosti vsakega posameznika ter oblikujejo tudi plan izobraževanja in razvoj zaposlenih; 3) dobro imajo razvito interno komuniciranje, kar je osnovni pogoj za zadovoljne in mirne zaposlene. Podpirajo tudi športne, kulturne in druge dogodke. Pridobljen imajo certifikat Družini prijazno podjetje, kar delavcem zagotavlja fleksibilnost delovnega časa in prostorske organizacije dela, razumevanje in prilagajanje potrebam zaposlenih, nediskriminatorno zaposlovanje, prost prvi delovni dan za starše šoloobveznih otrok do 3 razreda. V okviru Družini prijazno podjetje so uvedli izobraževanje za vodje, kjer je poudarek na razvijanju socialnih veščin vodje; ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, kjer gre za lažjo vrnitev na delovno mesto po daljši odsotnosti; mnenjske raziskave, s pomočjo katerih merijo zadovoljstvo zaposlenih z vpeljanimi ukrepi in katere

ukrepe si želijo; informiranje interne in eksterne javnosti prek internega glasila, zloženk, intraneta (Svetec, 2011).

2.3 Metode

V empiričnem delu naloge sem uporabila kvalitativni raziskovalni pristop, za katerega je značilno, da išče intenziven ali dolgotrajen kontakt z vsakodnevnimi situacijami, ki so običajne, normalne, odražajo vsakdanje življenje oseb, skupin, družb, organizacij (Kordeš, & Smrdu, 2015, str. 15). Opredeljuje, kako ljudje zaznavajo vsakodnevne dogodke, kako jih razumejo in kako nanje reagirajo. Pri kvalitativnem raziskovanju raziskovalca ne zanima pogostost nekega dogodka, ki ga raziskuje temveč išče poti, strukture, načine organiziranja, izkušnje enega samega ali nekaj primerov. Raziskovalec želi dobiti celosten vpogled v kontekst, ki ga preučuje, njegovo logiko in pravila (Kordeš, & Smrdu, 2015, str. 15). Raziskovalec pri kvalitativnem raziskovanju zavzame držo pozornega poslušalca in opazovalca. Njegova pozornost je enakomerno porazdeljena na različne vidike in ravni (Kordeš, & Smrdu, 2015, str. 15). Kordeš in Smrdu (2015, str. 22) pravita, da lahko metodološke značilnosti kvantitativnega raziskovanja opišemo s pomočjo dveh procesov: 1) analitične indukcije, s katero skušamo izdelati primerno hipotezo in 2) postavljanja teorije na osnovi podatkov. Kvalitativne intervjuje lahko v splošnem delimo na (Kordeš, & Smrdu, 2015, str. 40): 1) strukturirane, 2) polstrukturirane in 3) druge načine, med katere sodijo odprti in fenomenološki intervju.

V okviru kvalitativnega raziskovalnega pristopa sem izvedla analizo primerov. Izvedla sem 25 polstrukturiranih intervjujev s 13 delavci in 12 vodstvenimi osebami, od tega je bilo 6 oseb samostojnih podjetnikov, lastnikov organizacije ali ožjih družinskih članov, ki imajo vodstveno funkcijo v okviru organizacije. Samo eden samostojni podjetnik je samozaposlen, ostali sodelujoči imajo vsi vsaj štiri podrejene. Sodelujoči so bili izbrani naključno, sodelovanje vseh sodelujočih je bilo prostovoljno, soglasje je bilo pridobljeno verbalno, anonimnost in zaupnost sta bili zagotovljeni.

Narava vprašalnika je bila razložena na začetku vsakega kvalitativnega intervjuja, sodelujoči so bili seznanjeni, da morajo razpravljati o svojih stališčih, izkušnjah in poklicnem stresu oz. izgorelosti. Intervjuji so trajali v razponu od 24 do 55 minut, povprečno 37 minut in so bili izvedeni v javnih prostorih, kot so kavarne, restavracije, na domovih sodelujočih ali preko telefona. Vsi sodelujoči so se strinjali, da lahko naredim zvočne posnetke za lastne namene, za boljše in kakovostnejše podajanje vsebine. Zvočni posnetki so bili prepisani.

Med vodstvenim kadrom je bil delež moških in žensk enak, med nevodstvenim kadrom pa so bili 3 moški, ostalo so bile ženske. Vodstveni kader je zaposlen predvsem v proizvodni dejavnosti (4 v storitveni dejavnosti), medtem, ko je nevodstveni kader zaposlen večinoma v organizacijah, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi (trgovina, bančništvo) in trije iz javnega sektorja. V tabeli 2 sem prikazala strukturo sodelujočih glede na velikost organi-

zacije. Velikost organizacije sem določila glede na to ali je organizacija zadolžena h revidiranju ali ne. Organizacije, ki so zavezane h revidiranju sem razvrstila med velike in srednje organizacije, ostala sem opredelila kot male. Pri čemer bi rada poudarila, da so vsi izmed vodstvenega kadra, ki so zaposleni v majhnih organizacijah lastniki, ali solastniki organizacije. Najmlajši sodelujoči je v času izvajanja kvalitativnega intervjuja bil star 28 let, najstarejši pa 54 let. Povprečna starost vseh sodelujočih je 41 let, povprečna starost nevodstvenega kadra je 42 let, vodstvenega kadra pa 41 let. Najvišjo povprečno starost imajo sodelujoče ženske med nevodstvenim kadrom, ki dosegajo povprečje 43 let. Starostno strukturo sodelujočih sem podala v tabeli 1.

Tabela 1: Starostna struktura sodelujočih v raziskavi

Starost	Nevodstveni kader		Vodstveni kader	
	Moški	Ženske	Moški	Ženske
Manjši od 30				1
31-35 let	1	2	1	
36-40 let	1	2	1	2
41-45 let	2	1	1	3
46-50 let	1	1		3
nad 50	1			1

Tabela 2: Velikost organizacije (glede na zavezanost k reviziji), v kateri so zaposleni sodelujoči

	Vodstveni kader	Nevodstveni kader
Srednje in velike organizacije (revidirana letna poročila)	5	8
Male organizacije	7	3
Šole/zavodi		2

V okviru opravljenega intervjuja sem vprašalnik oblikovala iz dveh glavnih vsebinskih delov. Prvi del vprašalnika sestavljajo vprašanja, ki sem jih razdelila na tri podsklope:

- prvi sklop vprašanj se nanaša na osebni pogled in izkušnje posameznika s stresom, izgorelostjo, na zaznavanje stresa, na vzroke, ki vodijo v izgorelost, simptome;
- drugi sklop se nanaša, kako posameznik zaznava vpliv uporabe IKT na doživljanje stresa;
- tretji sklop pa se nanaša na širše okolje organizacije, na ukrepe organizacije za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu.

V drugem delu kvalitativnega intervjuja sem uporabila pristop vodenja pozitivnih sprememb, kjer sem izhajala iz Cooperriderjevega vprašalnika (Cooperrider et al., 2008), ki je metoda za odkrivanje, ustvarjanje in spodbujanje izboljšav pri posameznikih in organizacijah, ter raziskuje neodkrite potenciale.

Z namenom triangulacije sem izvedla tudi tri ekspertne intervjuje, v katerih sta sodelovali dve psihologinji in direktorica podjetja, ki dela kot izobraževalna trenerka, predavateljica, svetovalka, coach in moderatorka. Vse tri sodelujoče sem povabila k intervjuju zaradi narave njihovega dela, dobrega poznavanja problematike izgorelosti in ena sodelujoča v ekspertnem intervjuju ima tudi lastno izkušnjo z izgorelostjo.

2.3.1 Zaznavanje stresa in izgorevanje pri posamezniku

V prvem sklopu vprašalnika sem skušala ugotoviti najpogostejše vzroke, zaradi katerih posamezniki doživljajo stres in jih dolgoročno (lahko) vodi v izgorevanje, ali posamezniki zaznajo stres kot motivacijo, kakšni so njihovi simptomi izgorevanja in kako se spopadajo s stresom in morebitnim izgorevanjem, osredotočila sem se na zaznavanje stresa in izgorelosti pri posamezniku. V tem sklopu sem imela postavljenih 16 vprašanj, katerim sem v okviru intervjuja postavljala tudi podvprašanja. S prejetimi odgovori sem prišla do spoznanj, ki jih navajam v nadaljevanju.

Vsi sodelujoči menijo, da doživljajo stres na delovnem mestu. Sedem sodelujočih meni, da ne izgorevajo oz. da z izgorevanjem nimajo težav in da stres dobro obvladujejo. Večina sodelujočih v raziskavi meni, da se s stresom na delovnem mestu srečujejo vsakodnevno, kar bi lahko potrdila s citati "... v okviru osmih ur sem 50 % sigurno pod stresom ..." ali "... eno uro na dan ...", ostali sodelujoči pa menijo, da se srečujejo s stresom tedensko, najpogostejše doživljajo stres dva do pet dni na teden "... dva do tri dni na teden ..." ali "... pet do sedem dni, ker želim imeti vse pod kontrolo ...".

Večina sodelujočih poudarja, da stres ni nujno negativen, temveč lahko zanje predstavlja tudi izziv, kar lahko potrdim s citati "... kot motivacija, da se neka stvar odvije, včasih pa me tudi kaj dotolče ...", "... kot motivacija, če traja dolgo pa postane ovira ..." ali "... motivacija, če lahko dam še več od sebe ... ovira, ko je vseh stvari preveč ...". Stres sodelujoči zaznajo kot motivacijo predvsem takrat, kadar zato neko nalogo prej ali bolj učinkovito opravijo, vendar pri tem večina opozarja, da zaznajo stres kot motivacijo le, če ta ne traja predolgo s citatom "... odvisno, kako hitro se stvari rešijo ...". V povprečju več sodelujočih med vodstvenim kadrom zaznava stres kot motivacijo, kot med nevodstvenim kadrom. Med vodstvenim kadrom kar 9 od 12 sodelujočih zaznava stres kot motivacijo, kar bi jaz osebno pripisala karakternim lastnostim vodij, ki težijo k novitetam, da ohranjajo ali pridobijo nove tržne deleže, težijo k izboljševanju proizvodnih procesov, da dosegajo večjo učinkovitost, iščejo nove trge, nove priložnosti itd.

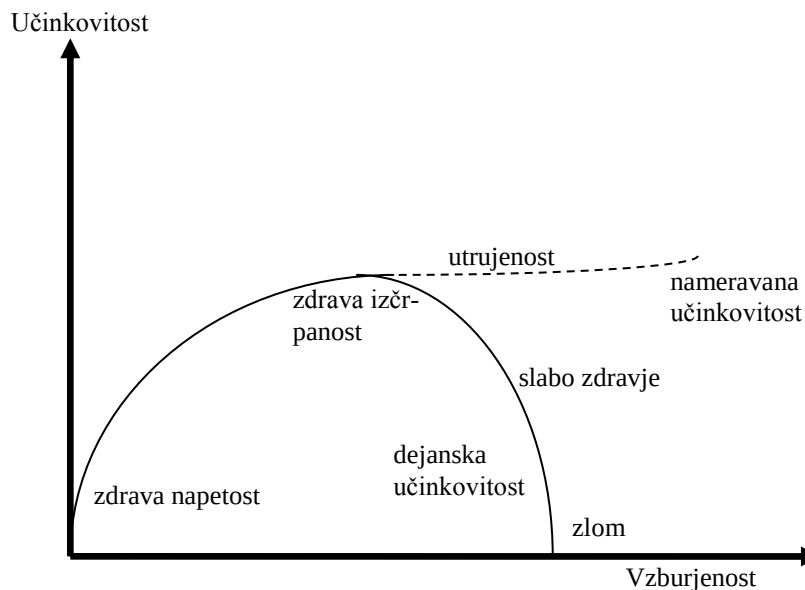
Tabela 3: Stres kot ovira ali kot motivacija

	Vodstveni kader		Nevodstveni kader	
	Moški	Ženske	Moški	Ženske
Motivacija	5	4	2	3
Ovira	1	2	1	7

Ta spoznanja lahko potrdim tudi s člankom, v katerem Ganster (2005) pravi, da so številni avtorji dokazali, da nizka raven stresa aktivira telo in povečuje delovno aktivnost. Posameznik, ki je izpostavljen kratkotrajnim in manjšim stresom dela bolje, hitreje in intenzivneje, torej bolj učinkovito.

Tudi Meško, Štok, Podbregar in Karpljuk (2008, str. 91) opisujejo v svojem članku Nixonov model. Proučeval je, kako stres vpliva na človekovo delovanje. V svojem modelu je izhajal iz predpostavke, da se človek utruja zaradi trdega dela in pomanjkanja počitka. Takšno neravnotežje lahko ljudje popravijo, predpostavlja Nixon, če se spočijejo in si naberejo nove moči za življenje in delo. Če se takšna neravnovesja ponavljajo, pride do stanja, ko je človek utrujen, pred njim pa je še veliko neopravljenih obveznosti in dela. Če je človek dosegel že vrh svoje učinkovitosti zaradi ponavljajočih se nihanj, bo učinkovitost zaradi stresa pričela padati. Tako pridejo ljudje v začaran krog izčrpanosti, postajajo vse bolj utrujeni, nezmožni in nesposobni za delo in otopeli, čeprav si želijo delo opraviti kakovostno. Vseeno so prepričani, da lahko delo opravijo kakovostno, učinkovito in dobro, povečujejo svoje napore, se še bolj trudijo in počasi pridejo do zloma, kar je prikazano tudi na spodnji sliki 4.

Slika 4: Krivulja človekovega delovanja



Vir: Meško et al., Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja, 2008, str. 91.

To je model, ki opredeljuje korelacijo med delovanjem in stresom skozi čas. To povezavo opredeli z narobe obrnjeno krivuljo U. Ta model predpostavlja, da lahko ima dalj časa trajajoča stresna situacija, kljub temu, da je zmerna, negativne posledice na učinkovitost in na delovanje, saj nepretrgan stres zmanjšuje energijo in izčrpa posameznika. Na drugi strani pa predpostavlja, da visoka stopnja stresa lahko posameznika ovira pri učinkovitosti. Kdaj bo krivulja dosegla prelomno točko je odvisno od posameznika, od njegovih osebnostnih lastnosti, psihosocialnih dejavnikov in odzivanja posameznika na stresne situacije.

Ganster (2005) v svojem članku opisuje tudi Yorkes-Dodsonov zakon, ki pravi, da ima neka "normalna" stopnja stresnih situacij pozitiven vpliv na učinkovitost. V model vključi dve skrajnosti: 1) ljudje opravijo delo zaradi pozitivne stimulacije, nagrade; 2) ljudje opravijo delo zaradi negativne stimulacije, kazni in strahu zaradi negativnih posledic. Pravi, da obe skrajnosti delujeta stresno na zaposlenega. Vendar je po njegovem mnenju pozitivna vzpodbuda ravno prava za najboljšo učinkovitost. Negativna spodbuda pa zaposlene stresno še dodatno obremenjuje, zato ljudje po njegovem niso sposobni dela opravljati učinkovito.

Vodstven kader, predvsem tisti, ki so v vlogi delodajalca, menijo, da so vzroki za njihov stres popolnoma drugačni od vzrokov nevodstvenega kadra, torej njihovih delavcev. Tako menijo predvsem lastniki organizacij in direktorji, ki poudarjajo, da so odgovorni za organizacijo kot celoto, s čimer mislijo tako na delavce, finančno stabilnost, nemoten delovni proces, zadosten obseg dela itd. Srednji vodstveni delavci v organizacijah pa menijo, da morajo med drugim iskati tudi ravnovesje med nadrejenimi in podrejenimi, saj so odgo-

vorni nadrejenim, odgovorni so za doseganje ciljev, hkrati pa morajo znati voditi, motivirati, angažirati podrejene. Sodelujoči navajajo kot najpogostejši razlog doživljanja stresa na delovnem mestu, ki lahko ob dolgotrajni izpostavljenosti vodi v izgorelost:

- **prevelik obseg dela** "... preobilica dela ..." ali "... visoko zastavljeni plani ...", "... vsak mesec so pričakovanja vse večja ...", "... pričakuje se, da človek naredi vedno več ..." ali "... imamo zelo kratke roke ...";
- **prevelika raznolikost dela** "... skačem iz programa v program ...";
- **majhen vpliv na odločanje**, s čimer se srečuje predvsem nevodstven kader "... nesa-mostojnost pri delu ..." ali "... nimam možnost vplivanja na dogodke ...";
- **pomanjkljiva in slaba komunikacija** "... v naglici pozabim kaj pomembnega povedati ...", "... vedno dobim plan prepozno ...";
- **slaba organizacija dela** to opredeljujejo predvsem nevodstven kader in srednji vodstveni kader "... napačno narejeni projekti, ki jih projektant ne popravi ..." ali "... vse je nujno ...", "... vse se duplicira ...";
- **odnosi med sodelavci** "... nepoštenost sodelavcev, ki se kaže kot neopravljanje dela ..." ali "... sodelavci pijejo energijo ...", "... nimaš dobrega tima ...";
- **prekratki roki** povzročajo številnim sodelujočim močan stres in to opredeljujejo kot pogost pojav "... kupci želijo vedno krajše roke dobave ...", "... dobimo nalogo, ki mora biti opravljena čez 4 ure ..." ali "... želijo vse krajše roke dobave ...";
- **delo s strankami** povzroča stres tako pri vodstvenem kot tudi nevodstvenem kadru "... stranke te gnjavijo takoj, ko ti pošljejo mail, želijo odgovor ...", "... danes je vse podrejeno naročnikom, ki lahko od tebe zahteva ...";
- **neučinkovito nagrajevanje** navaja kot vir stresa predvsem nevodstveni kader, ki se lahko kaže v prenizki plači "... če bi stimulacija bila večja ..." ali kot pomanjkanje pohval, ki jo vsi sodelujoči v raziskavi, razen lastnikov organizacij ali direktorji močno pogrešajo; citiram "... pohval ni ...", "... največ mi pomeni, da je moj trud opažen ... Tega danes ni ...";
- **neugodno delovno okolje** ena izmed sodelujočih iz nevodstvenega kadra navaja "... imam delovno mesto brez možnosti zračenja, neprimerno osvetlitvijo in temperaturo ...";
- **premalo zahtevno delo** navaja kot razlog eden sodelujoči, ki je sedaj vodja "... delo me je izčrpavalo, napisal sem že odpoved, dal direktorju ... sedaj sem direktor organizacije, ki sem jo želel zapustiti ... uživam v svojem delu, počutim se svobodnega in lahko vplivam ...";
- nekateri izmed nevodstvenega kadra opozarjajo tudi na preveč **monotono delo** "... zelo enolično delo ...".
- kot stresne situacije zaznava, predvsem vodstven kader, **sprejemanje odločitev**, kar se lahko kaže tudi kot **pomanjkanje podpore** ali **sprejemanje velike odgovornosti** "... odločitve znajo biti zelo stresne ..." ali "... nadrejeni ti ne zna svetovati in se moraš sam znajti ...";

- med vodstvenim kadrom je mogoče zaznati še **skrb za odgovornost za ljudi** "... skrbeti, da vsaj ohranimo ta delovna mesta ...";
- med vodstvenim kadrom je mogoče zaznati tudi **skrb za delo** "... sedaj, ko imamo dosti dela je manj stresno ...";
- vodstven kader pogosto navaja kot vir stresa tudi **finančno nedisciplino**, ki lahko vodi organizacijo v finančne težave in posledično vpliva tudi na socialno varnost zaposlenih "... vedno moramo imeti na računu denar za plače za nekaj mesecev ...";

Večina sodelujočih navaja kot vzrok izgorevanja delovno okolje in naravo dela, le nekaj posameznikov se strinja, da tudi osebne lastnosti lahko privedejo do izgorelosti. Kljub temu pa svoja ravnanja pogosto opisujejo, kot citiram "... misliš, da moraš narediti vse takoj, perfektno, biti najboljši in ugajati vsem ...", "... vsak rad vse zmore ..." ali "... želim ustreči okolici, če zadovoljujem okolico, se dobro počutim ...", "... gre za slabo samopodobo, ne verjamem vase ...".

Nekateri sodelujoči stres doživljajo tudi v domačem družinskem okolju, čeprav jih večina meni, da se doma dobro razumejo, imajo urejene razmere, jim največ stresa v domačem okolju povzroča pomanjkanje časa zase in za družino "... nimam več prostega časa ...", ali jim oz. bi jim povzročala kakšna huda bolezen "... če pride bolezen v družino ...", "... če izveš za kakšno bolezen ...".

Večina sodelujočih meni, da stres in izgorevanje na delovnem mestu vpliva na odnose v družini, kar se kaže najpogosteje v razdražljivost, hitrejši vzkipljivosti, manjši komunikativnosti, zapiranju samega vase, nestrpnosti, manjši tolerantnosti, na kar nakazujejo naslednji citati "... ne govorim veliko z družino, komunikacija je kratka in jedrnata ...", "... se bolj zapiram v svoje probleme, ne slišiš partnerja ..." ali "... v družini si bolj nestrpen, iščeš samoto in mir ..." in tudi manjši želji po druženju s prijatelji, ki jo nekateri ne opazijo, saj pravijo "... glede na to, da služba traja od jutra do večera, žal nimam več pravih prijateljev, ker nimam časa za njih ...".

Vsi sodelujoči poznajo izgorelost, so zanjo že slišali, nekateri so se z njo že tudi soočili. Večina sodelujočih čuti izgorelost občasno – krajše obdobje, ob večji intenzivnosti dela v nekem časovnem obdobju, predvsem kot psihično izčrpanost, saj poročajo o slabši sposobnosti koncentracije, izgubi delovne vneme in motivacije. Dva sta doživela zadnjo fazo izgorelosti – adrenalni zlom, eden izmed vodstvenih delavcev pa že srčni infarkt, hkrati pa opisuje, da se pogosto, predvsem po večjih, dalj časa trajajočih naporih, srečuje s popolno utrujenostjo "... ko se uležem, potem dva dni ne morem vstati ...". Potrebno pa je tudi upoštevati, na kar sodelujoči opozarja "... nimam pravega nadomestila, če me ni, stvari ne tečejo ...", kar je po moje problem majhnih obrtnikov, ki dejansko opravljajo vse funkcije v podjetju, od nabave, prodaje, organizacije, planiranja, prodaje sami. Ker nimajo nadomestila, so na trgu zelo ranljivi in je lahko njihova dolgotrajna odsotnost vzrok za propad njihovega podjetja.

ve organizacije. Kljub vsemu pa se morajo podjetniki zavedati, da je na dolgi rok najpomembnejše njihovo zdravje, saj brez njega ni mogoče dosegati rezultatov.

Ena sodelujoča si je zaradi izgorevanja, previsokih pritiskov v službi in privatnih obveznosti, poiskala strokovno pomoč "... poiskala sem strokovno pomoč, ker si sama nisem več znala pomagati ...". Dva navajata, da sta izgorevala, zato sta zamenjala: eden delovno mesto "... delo me je izčrpavalo, napisal sem že odpoved, dal direktorju ... sedaj sem direktor organizacije, ki sem jo želel zapustiti ...", drug pa organizacijo "... izgorevala sem, zato sem zamenjala službo ...". Oba imata sedaj vodstveno funkcijo v organizacijah, kjer delata. Ta citata nakazujeta tudi na to, kar teorija govori, da najpogosteje zaradi izgorevanja zapustijo organizacijo najbolj sposobni delavci in da je izgorevanje, kot posledica nezadovoljstva lahko tudi eden izmed vzrokov za menjavo službe. Nekaj sodelujočih navaja, da si vzame bolniško ali da ob velikem stresu pogosteje zboli, kar tudi nakazuje na pogostost absentizma zaradi stresa oz. izgorevanja. Vendar je njihova odsotnost kratkotrajna. Sodelujoči najpogosteje navajajo, da je izgorelost utrujenost, močna izčrpanost, stanje pomanjkanja energije ali stanje brez energije, slabša motiviranost, brezvoljnost, depresivnost, nezmožnost koncentracije, izguba pozitivizma, tesnoba, pomanjkanje volje za druženje. Ena izmed sodelujočih, ki je doživela adrenalni zlom, je opisala svoje stanje:

"Totalna utrujenost, počutila sem se kot, da je od mene ostala samo lupina, nič drugega. To stanje je zelo težko opisati, vedela sem, da se z mano nekaj dogaja, vendar nisem vedela, da sem tako zelo bolna, nisem hodila k zdravniku. Zdelo se mi je, da je prišla kot strela z jasnega, ampak izgorevala sem 2 leti, hodila sem oftalmologu, ker sem imela bolečine za očmi, počutila sem se težko, komaj še dihala, komaj hodila, komaj funkcionirala. Zaradi bolečin sem delala zadnji mesec samo do 10 ure zjutraj, nisem mogla več. Potem sem počivala. Ko sem se malo naspala, tudi, če sem spala dve uri, sem bila po 10-15 minutah popolnoma enako utrujena kot prej. Menim, da medicina premalo ve o izgorelosti. Meni so iskali vse možne vzroke, postavili diagnozo, ki pa ni bila pravilna. Mojo diagnozo je postavil homeopat. Potem sem začela veliko brati literaturo, ki me je pomirjala, s katero sem ugotovila, kaj sem sama sebi naredila, kako moram začeti živeti naprej. Spremenila sem veliko. Sedaj nisem več za službo in za stranke na razpolago 24 ur na dan, delavnik je od 8 do 16 in tudi vikendi so prosti brez službenih obveznosti. Čez vikend ni več druženj, piknikov. Čez vikend želim imeti mir zase, čas si rezerviram samo zase. Da sem sploh začela migati po adrenalnem zlomu sem rabila minimalno 6 mesecev, minimalno 2 leti, da sem prišla na normalni nivo, ki pa ne bo nikoli več takšen kot pred zlomom, še sedaj čutim posledice zloma. Po 6 mesecih sem delala komaj po 4 uri. Pomembno mi je bilo samo moje zdravje".

Druga opisuje svoje stanje:

"Pride do točke, ko odpove prebavni sistem, noge, imaš glavobol, zavračaš hrano, bruhaš. Telo zavrne normalno funkcioniranje. Poiskala sem si pomoč. Sama bi vse malo potunkala, malo prekrila, malo rešila, ne bi pa prišla sama popolno ozdravljena ven. Po tem sem veliko spremenila. Predvsem moram veliko delati na sebi, ker enotnega sistema ni in drugih ne

morem spremeniti. Prvo ti v procesu zdravljenja ponudijo tablete, kar nisem želela. Prišla sem do točke, ko sem se vprašala, kdo od mene to zahteva, kar se mi dogaja. Potem sem ugotovila, da sem si sama dovolila, da sem prišla čez rob, da se sedaj želim ustaviti prej. Sedaj lažje rečem "ne", lažje postavim meje sebi in drugim. Če sem prej rekla "ne", sem se slabo počutila, strmela sem k temu, da bi rekla "ne", čeprav tega nisem naredila. Imela sem občutek, da se to od mene pričakuje in želela sem izpolniti zahteve".

Večina sodelujočih meni, da na izgorevanje zaposlenih vplivajo različni dejavniki, med katerimi pa ima pomembno vlogo tudi vodja s svojim stilom vodenja. Samo trije sodelujoči so mnenja, da vodja s svojim načinom vodenja ne povzroča stresa. Vsi trije sodelujoči, ki tako mislijo so moški, kar bi potrdila s citati "... ne toliko, temveč gre za osebni pristop ..." ali "... ne, izgorelost je povezana z odnosi z ljudmi navzven, s strankami, danes je vse podrejeno naročnikom ...". Podatke, kako sodelujoči zaznavajo ali lahko vodja s svojim načinom vodenja vpliva na izgorelost, imam prikazane v spodnji tabeli 4.

Tabela 4: Vpliv vodenja in stres

	Vodstveni kader	Nevodstveni kader
Vpliva	10	12
Ne vpliva	2	1

Vsi ostali sodelujoči menijo, da je lahko stil vodenje dodatni vir stresa. Vodja lahko s svojim stilom vodenja povzroča izgorevanje na delovnem mestu, lahko povzroči negativna čustva, odpor do službe, konflikte med zaposlenimi. Boštjančič (2012, str. 23) navaja, da vodja lahko s svojim načinom komuniciranja in poseganjem v dogajanje delovnega okolja neposredno ali posredno prispeva k ustvarjanju delovnih razmer. Menim, da je ta povezanost pričakovana, saj vodja s svojim posredovanjem informacij, razporejanjem nalog med zaposlene, s pohvalami, s sankcijami, z načinom komuniciranja močno prispeva k občutku zadovoljstva in motivacije podrejenih na delovnem mestu in ali na doživljanje stresa in izgorevanja. Na to nakazujejo sledeči citati "... ni vsak rojen za vodjo, je individualist, ni podajanja znanja, skupino bolj razdira kot povezuje ...", "... z arogantnim, nerazumevalnim, poniževalnim odnosom ...", "... s pritiskanjem na človeka, preganjanjem k delu, arogantnostjo, visokimi pričakovanji ...", "... včasih se ne posvetiš zadostno podrejenim, daš jim pomanjkljivo informacijo ..." ali "... imajo visoka pričakovanja, visoke apetite, vedno je premalo ...". Boštjančič (2012, str. 25) je prišla v svojih raziskavah tudi do sklepa, da zaposleni, ki jih vodi transformacijski vodja, čutijo manj stresa, kot tisti, ki so bili izpostavljeni pasivni obliki vodenja. Poudarja, da ima transformacijsko vodenje pozitivno korelacijo z zadovoljstvom zaposlenih, nižjo stopnjo izgorelosti in manjšim stresom.

Nekaj sodelujočih je opisalo, kakšen je po njihovem dober vodja, kar podajam s citatoma "... odredi delo, pove, kaj se bo delalo danes in spremlja naloge in delo podrejenih, jim pomaga pri odločitvah, če ne takoj pogleda in pride z rešitvijo, vedno pripravljen pomagati,

samozavesten, zna stimulirati in pohvaliti ...", "... pomeni dobro poznavanje del in s tem posledično delegiranje nalog ...".

Kovač et al. (2004, str. 53–56) navajajo kot pomembne lastnosti dobrih vodij: 1. inteligentnost – hitro mislijo, hkrati lahko opravljajo več opravil; 2. dominantnost (notranja težnja po moči in vplivanju, ki se kaže kot iniciativnost, težnja po prevladovanju); 3. odprtost (ki se kaže kot komunikativnost, družabnost, bogati čustveni izraznosti, lahkotnosti navezovanja znanstev, sodelovanju); 4. čustvena stabilnost (omogoča hitro vrnitev v nevtralno čustveno stanje); 5. poštenost; 6. odgovornost za druge; 7. zanesljivost (pomeni izpolnjevanje obljub); 8. ustvarjalnost; 9. karizmatična osebnost; 10. izraznost (veščina oddajanja sporočil); 11. sposobnost vživljanja v doživljanje drugega; 12. odločnost; 13. altruizem in filantropija. Ob tem pa poudarja, da je pozitivna samopodoba pogoj za dobro vodenje ljudi.

Z vprašanjem, kako se razumete s podrejenim/nadrejenim, sem želela med drugim tudi potrditi oz. zavreči zgornjo trditev, da so ljudje, ki se slabše razumejo s svojimi sodelavci, manj zadovoljni z delom in bolj podvrženi izgorevanju. Vodstveni kader meni, da se s svojimi podrejenimi in nadrejenimi, v kolikor jih ima, razumejo zelo dobro ali da prihaja, do občasnih konfliktov, zaradi različnih gledanj na rešitve (tabela 5). Hkrati vodstveni kader meni, da svojim podrejenim vedno nudi pomoč pri iskanju rešitev, če ne drugače: citiram "... predlagam, na koga se naj obrnejo, nudim izobraževanja ..." (tabela 5).

Tabela 5: Medsebojno razumevanje

	Vodstveni kader	Nevodstveni kader
Zelo dobro	7	5
Občasni konflikti	4	5
Pogosti konflikti		2
Zelo slabo		1

Nevodstveni kader meni, da se s svojimi nadrejenimi v večini ne razume slabo saj 10 od 13 meni, da se razumejo zelo dobro ali imajo občasne konflikte in le 3 menijo, da imajo pogoste konflikte ali se razumejo zelo slabo (tabela 5). Nevodstveni kader meni, da jim nadrejeni preredko nudijo pomoč. Večina sodelujočih meni, da jim nadrejeni nudijo pomoč včasih ali pa nikoli (tabela 6) kar lahko potrdim s citatom "... rešitve moram iskati sama ...".

Vsi sodelujoči, ki navajajo, da so z nadrejenimi v pogostih konfliktih ali da se razumejo zelo slabo, navajajo tudi, da jim vodja nikoli ne pomaga, ne nudi pomoči, eden omenja celo mobing, hkrati pa se na svojem delovnem mestu ne počutijo motivirane, polni energije, radostni, iščejo si novo službo ali želijo zamenjati delovno mesto. S tem bi lahko ponazorila, da vodja s svojim stilom vodenja vpliva na dobro počutje na delovnem mestu, kljub temu, da gre za zelo majhen vzorec sodelujočih, ki se s svojimi nadrejenimi ne razume.

Tabela 6: Nudjenje pomoči

	Vodstveni kader	Nevodstveni kader
Vedno	12	5
Včasih		2
Nikoli		6

Med najpogostejšimi simptomi izgorevanja, s katerimi se sodelujoči srečujejo na ravni telesnih znakov, so: glavobol, nespečnost, utrujenost, nekaj jih ima tudi bolečine v križu, ter želodčne in prebavne težave. Kot čustvene znake navajajo najpogostejše občutke tesnobe, pesimizem, izguba smisla za humor, nekateri pa tudi depresivnost. Najpogostejši vedenjski znaki, s katerimi se srečujejo sodelujoči, so: razdražljivost, prepiri s sodelavci in v domačem okolju, izguba delavne vneme, nekateri pa tudi z željo po zamenjavi službe. Na mišljenjskem področju zaznavajo najpogostejše slabšo sposobnost koncentracije, izguba motivacije za ustvarjalno delo, nekaj pa tudi kot destruktivnost in kronično pritoževanje. Iz izvedene raziskave lahko rečem, da so simptomi tako pri vodstvenem kot tudi pri nevodstvenem kadru zelo podobni. V splošnem pa so najpogostejše negativne posledice, ki se kažejo v zdravstvenem stanju sodelujočih utrujenost, nespečnost, razdražljivost in glavobol.

Med sodelujočimi opazim razliko v simptomih med spoloma. Ta razlika se nanaša na število simptomov, ki jih posamezniki opisujejo. Moški navajajo bistveno manjše število simptomov izgorevanja kot ženske, hkrati večina moških zaznava le telesne simptome, le eden sodelujoč iz vodstvenega kadra opisuje, da se srečuje tudi z vedenjskimi simptomi. Ženske navajajo tako telesne, čustvene, vedenjske kot tudi mišljenjske simptome. Najpogostejše tudi ženske navajajo telesne znake izgorevanja. V povprečju imajo moški 2 simptoma izgorevanja, medtem, ko imajo ženske v povprečju 6 simptomov izgorevanja, kar bi lahko nakazovalo, da ženske drugače zaznajo stresne situacije kot moški. Menim, da si moški tudi težje priznajo izgorevanje, svoje simptome zanemarjajo, saj to ravno ni v "ponos", eden izmed sodelujočih je pojasnil "... o izgorelosti se pri nas ne govori, na sestankih rešujemo probleme, ne izgorevanje ...", so pa najbrž ženske zaradi službenih in družinskih obveznosti bolj obremenjene, hkrati tudi bolj odprte in si lažje priznajo, da imajo določene simptome.

Pšeničny (2006, str. 21) navaja, da "kandidat" za izgorelost spregleda znake organizma, ki ga opozarjajo na preutrujenost. Svoje aktivnosti bo še povečal in začel delovati skrajno storilno, s tem pa opozorilni znaki, ki jih telo pošilja poniknejo, zato nadaljnje izčrpavanje vodi v izgorelost.

Večina sodelujočih skrbi za premagovanje negativnih posledic stresa z aktivnim preživljanjem prostega časa. Večina preživlja svoj prosti čas in skrbi za fizično in psihično kondicijo s športnimi aktivnostmi, kot so tek, sprehodi, fitnes, kolesarjenje, joga, nekateri uporabljajo tudi razne tehnike sproščanja od avtogenega treninga do meditacij, eden navaja "...

vožnja z motornim kolesom, muharjenje ...", nekateri se sproščajo na vrtu ali z opravljanjem hobijev, na kar nakazujejo naslednji citati "... kar me veseli, hobiji okoli hiše ...", "... sem v zelenem kotičku ..." en sodelujoč pravi, da se sprošča "... s televizijo, gledam humoristične nanizanke, kjer se do solz nasmejim ...". Najpogosteje si sodelujoči vzamejo čas za svoje aktivnosti dva do tri krat na teden, nekaj jih skrbi za svojo kondicijo vsakodnevno, dva sodelujoča iz skupine vodstvenega kadra pa tem aktivnostim ne posvečata nobene pozornosti, kar je prikazano v spodnji tabeli št. 7. Iz pridobljenih podatkov bi lahko trdila, da sodelujoči, ki pogosteje uporabljajo različne metode za sproščanje in obvladovanje stresa, imajo manj znakov izgorevanja, kot tisti, ki temu posvečajo manj pozornosti ali pa sploh nobene (tabela št. 7).

Tabela 7: Pogostost aktivnosti

	Vodstveni kader		Nevodstveni kader	
	Moški	Ženske	Moški	Ženske
Nič	1	1		
Mesečno	1			1
Tedensko vsaj 3x	2	3		6
Tedensko 4 do 5x	2		2	2
Vsakodnevno		2	1	1

2.3.2 Učinek uporabe IKT na zaznavanje poklicnega stresa

IKT je prodrla na skoraj vsa področja življenja sodobne družbe in tako postala pomemben del prostega in delovnega časa. Uporaba te tehnologije poleg koristi za delodajalce, delavce in družbo na splošno prinaša nove vire stresa, vpliva na slabitev zdravja in dobrega počutja. Cilj raziskave je bil proučiti, kaj uporabniki IKT zaznajo kot prednosti in kaj kot slabost, kot stresorje, ki izhajajo iz uporabe te tehnologije. V tem delu analiziram, kako zaposleni lahko koristijo tehnologijo v komunikacijskem procesu, ali uporaba te tehnologije na delovnem mestu povzroča dodaten pritisk na zaposlene, kako zaznava vodstveni kader uporabo IKT in kako nevodstveni kader. Kvalitativni intervju je vseboval 6 vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so se nanašali na uporabo IKT, tem vprašanjem sem med intervjujem postavljala še dodatna vprašanja, če sodelujoč ni imel jasnega mnenja.

Vseh 25 sodelujočih uporablja pri svojem delu IKT (mail, računalnik, internet ipd.). Pametne telefone in s tem dostop na daljavo za službene namene imajo vsi sodelujoči med vodstvenim kadrom in štirje nevodstvenega kadra.

Pri svoji raziskavi sem prišla do ugotovitve, da vodstvenemu kadru uporaba IKT ne povzroča stresa v takem obsegu kot pri nevodstvenemu kadru, saj 6 izmed 12 sodelujočih pravi, da ne vidijo slabosti uporabe te tehnologije, temveč navajajo prednosti, ki jih bom opredelila v nadaljevanju, eden vidi kot edino pomanjkljivost pomanjkanje osebne komunikacije. Med nevodstvenim kadrom samo en sodelujoči moški pravi, da ne vidi slabosti uporabe IKT. Med sodelujočimi je več moških, ki ne vidijo slabosti uporabe IKT. Menim,

da IKT med vodstvenim kadrom, predvsem lastniki organizacij, povzroča manj stresa zaradi njihovega občutka, da morajo biti za organizacijo ves čas dosegljivi, kar bi utemeljevala s citatom "... sedaj sem direktor in zato moram biti podjetju na razpolago 24 ur ..." in dejanske skoraj celodnevne prisotnosti v organizaciji. Njihov delovnik se ponavadi začne zgodaj zjutraj in konča pozno zvečer, pogosto traja tudi v soboto in nedeljo. Prav zaradi te "večne" prisotnosti v organizaciji, opravljanja dela na daljavo povzroča, da so miselno ves čas prisotni na delovnem mestu in jih npr. klici izven njihovega uradnega delovnega časa sploh ne motijo več.

Tabela 8: Zaznavanje slabosti pri uporabi IKT

	Vodstveni kader		Nevodstveni kader	
	Moški	Ženske	Moški	Ženske
Vidim slabosti	2	4	2	10
Ne vidim slabosti	4	2	1	

Prednosti uporabe IKT vidi tako vodstveni kot tudi nevodstveni kader v:

- **povečani učinkovitosti in produktivnosti:** "... marsikaj lahko opravim na terenu, ni treba, da čakajo stvari, da pridem nazaj v pisarno ...", "... situacijo lahko takoj rešimo in proizvodnja poteka naprej nemoteno ..." ali "... s parimi kliki prideš do informacij, ki bi jih sicer pridobival daljši čas ...", "... če sem na terenu, lahko situacijo takoj rešimo in se dogovorimo za posel. Sicer bi lahko stranka med tem časom, ko bi me čakala, da pridem nazaj v pisarno se že dogovorila za posel z drugim izvajalcem.", "... ni toliko papirne komunikacije, ni iskanja dokumentov, dosežena je večja preglednost ...";
- **hitri dostopnosti, dosegljivosti, hitri odzivnosti** "... vedno sem dosegljiv in se lahko takoj dogovorim za posel ...", "... takoj lahko pogledam, kaj stranka želi in se z njo pogovorim, tudi če nisem v pisarni ...";
- **hitrejši komunikaciji,** kar bi potrdila s citati "... vse se lahko zgodi zelo hitro, brez telefona bi se vse počasneje odvijalo.", "... tudi, ko nisem v pisarni, imam s sinom zdravnika, lahko preusmerim stranke na sodelavce ...";
- **olajša komuniciranje in usklajevanje** "... če sodelavec ni dosegljiv, mu napišem mail ..." ali "... v koledarju vidijo, kdaj sem prost za sestanek ...";
- **oddaljen dostop do informacij** (to, sta med nevodstvenim kadrom opredelila samo dva sodelujoča) "... s parimi kliki prideš do informacij, ki bi jih sicer pridobival daljši čas ..." ali "... lahko se pripravim na kako stvar, na sestanek, tudi, če nisem v službi ...";
- **povečani izmenjavi informacij** "... polni smo informacij, ki krožijo neverjetno hitro ...";
- **informiranosti:** je prednost predvsem vodstvenega kadra (to, je med nevodstvenim kadrom opredelil samo eden sodelujoč), da ostanejo obveščeni in na tekočem o delu in dogajanju v podjetju tudi, ko niso na delovnem mestu "... ko sem na dopustu, pri

zdravniku, lahko preverim obseg dela ..." ali "... lahko spremljam, kako projekt napreduje ..." ali "... če si v naprej organiziram naloge in spremljam maile, ko sem na dopustu, si zmanjšam stres, ko pridem po dopustu nazaj ...";

- **fleksibilnem delovnem času in kraju**, kar omogoča, da prej zaključijo delovnik in delo lahko opravijo od doma, kot način lažjega in boljšega usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti navajajo kot prednost, samo trije sodelujoči med vodstvenim kadrom, nevodstven kader, tudi tisti, ki ima omogočen dostop na daljavo pravi, da tega nima možnosti koristiti "... v vsakem primeru moram biti na delovnem mestu med delovnim časom ...";
- **zadovoljstvu strank**, kar bi potrdila s citati "... ker lahko hitreje reagiram so stranke zadovoljnejše ...".

Nevodstven kader zaznava veliko več slabosti uporabe IKT, kot vodstven kader. Ena izmed teh slabosti, ki jo vsi med nevodstvenim kadrom opredeljujejo kot slabost, razen enega moškega, ki sploh ne vidi slabosti IKT, je v tem, da kljub temu, da nimajo službenega telefona ne **želijo biti moteni** v svojem prostem času, kar utemeljujem s citati "... se ne bi javila ...", "... imela bi občutek, da nisem na dopustu ...", "... zmotili bi moj čas, ki je namenjen meni ..." ali "... nimaš zasebnosti, sem na dopustu in nisem ...". Med vodstvenim kadrom je 7 osebe, ki jih stalna dosegljivost ne moti in ena oseba, ki je popolno omejila uporabo telefona v svojem prostem času, ker si je postavila kot pravi "meje".

Ostale slabosti, ki jih vidijo uporabniki IKT tehnologije, so:

- **stalna dostopnost, dosegljivost in razpoložljivost**, ki je hkrati tudi prednost, vendar jo sodelujoči vidijo tudi kot slabost, saj briše meje med njihovim privatnim časom in delovnikom, kar utemeljujem s citati "... sedaj sem v službi 24 ur na dan ...", "... delovnik ni več 8 urni temveč 24 urni ...", "... služba se razvleče včasih tudi čez vikend ...". Mnogi izmed sodelujočih, tudi med vodstvenim kadrom, si postavljajo meje uporabe pametnih telefonov izven delovnega časa, kar utemeljujem s citatom "... sem dosegljiva od ponedeljka do petka od 8 do 17 ure, potem telefon izključim, saj so bili kliči drugače 24 ur na dan, tudi v soboto in nedeljo ...". Vsi sodelujoči so potrdili, da organizacija, v kateri delajo, ne zahteva od njih dosegljivost izven delovnega časa, temveč gre za njihov notranji občutek, za njihova pričakovanja, o njihovi razpoložljivosti za delo;
- **preveč informacij** – sodelujoči menijo, da prihaja sedaj do "poplave informacij" in tako tudi vse težje ločijo pomembne informacije od manj pomembnih "... smo polni informacij, ki nam mašijo glave in enostavno nismo več dojemljivi za tiste, ki so nam bistvene ..." ali "... dobivam ogromno mailov z neuporabno vsebino ...";
- **motenje delovnega procesa**, ki se kaže kot pogosto prekinjanje koncentracije zaradi zvonjenja telefona, preusmerjanje pozornosti kar utemeljujem s citatom "... telefon je moteč faktor, ki mi prekinja delovni proces in odvraca pozornost od nalog ...";

- večina sodelujočih meni, tako med vodstvenim kot tudi nevodstvenim kadrom, da se z uporabo te tehnologije **zmanjšuje osebni kontakt**, ki ga pogrešajo "... ni osebnega stika ..." ali "... izgublja se osebni kontakt ...", nekateri celo opažajo močno odtujenost med sodelavci, kar utemeljujem z naslednjim citatom "... sediva dva sodelavca drug poleg drugega ... in namesto, da bi komunicirala, 'brskava' vsak po svojem telefonu ..." ali "... vsa ta tehnologija nas preveč okupira, nimamo več časa za sodelavce ...";
- **hitrost kroženja informacij** – ena sodelujoča meni, "... informacije neverjetno hitro krožijo in se preveč ljudi ukvarja z reševanjem zadev ...";
- **vpliv na telesno zdravje** kar utemeljujem s citatom ene izmed sodelujočih "... vpliv na vid, ki mi ob veliki intenzivnosti vedno bolj peša ...";
- **omogoča večji nadzor**, eden izmed sodelujočih je izpostavil "... sedaj me vsak kontrolira, če ni na mreži ...";
- **izguba spoštljive komunikacije** med zaposlenimi – ena sodelujoča meni, da se izgubi spoštljiva komunikacija med zaposlenimi "... ni bontona med zaposlenimi glede na vsebino maila ...".

2.3.3 Ukrepi organizacije

V tretjem sklopu vprašalnika sem želela ugotoviti, kako vodstven in nevodstven kader zaznava ukrepe organizacije oz. ali se organizacije zavedajo posledic izgorevanja. Temu delu sem namenila 6 vprašanj, o katerih sem se z sodelujočimi pogovarjala.

Večina sodelujočih med nevodstvenim kadrom meni, da organizacija stresu in preprečevanju izgorevanja na delovnem mestu ne posveča zadostne pozornosti. Trije sodelujoči, vsi zaposleni v javnem zavodu, menijo, da so v organizaciji s tem seznanjeni, ena zaradi narave dela, saj pravi "... imamo seminarje na to temo, predvsem kot izobraževanja o prodaji, kaj izgorelim strankam ponuditi ..." ostala dva pa zaradi narave dela – poklica, ki ga opravljata, saj njuna poklica sodita v skupino poklicev, kjer ljudje po raziskavah najbolj izgorevajo. Nekateri imajo zadržke pogovarjati se o tem z nadrejenimi, saj menijo, da ne bi naleтели na razumevanje. Menijo, da je to še vedno stigmatiziran pojav, citiram "... ne povem, ker s tem ne bi nič rešila, mogoče danes ne bi dobila vseh nalog in bi jih zato jutri več ...", menijo tudi, da je za vodstvo pomembno samo, kako dosegati zastavljene cilje in ustvarjati dobiček, kar utemeljujem s citatom "... samo kako narediti in prodati čim več, narediti še več in še bolje za večji profit ...".

Večina sodelujočih meni, da bi lahko organizacija pripomogla k zmanjšanju stresa predvsem s sledečimi ukrepi: s povečanjem števila zaposlenih, enakomerno porazdelitvijo dela med zaposlene, jasno opredeljenimi nalogami, z boljšo komunikacijo, z več posluha nadrejenih, z izobraževanji na temo izgorelost, z primernim nagrajevanjem. Te trditve bi rada ponazorila s sledečimi citati "... za manj naporno službo, da delam toliko, koliko zmorem, sem se pripravljena odpovedati neki količini denarja ...", "... komunikacija je zelo zaprta ..." ali "... z enakomerno razdelitvijo dela ...".

Vsi sodelujoči menijo, da bi lahko organizacija stresu in izgorelosti oz. dobremu počutju na delovnem mestu posvečala več pozornosti. Nekateri navajajo, da v okviru organizacije že izvajajo nekatere ukrepe, kot so organiziranje skupnih zabav, različnih druženj, občasnih športnih srečanj. Nekateri pravijo, da imajo v organizaciji uveden certifikat družini prijazno podjetje, vendar menijo, da jim organizacija s sprejetimi ukrepi v okviru tega certifikata ne nudi ugodnosti, citiram "... za ta certifikat se je nekdo odločil, da ga želi pridobiti, sedaj pa samo kljukajo, da to obdržijo ...".

Večina sodelujočih meni, da ne poznajo organizacije, ki bi dobro skrbela za zaposlene, v kateri bi vladala dobra organizacijska klima in bi se zaposleni dobro počutili. Samo trije navajajo organizacijo, kjer delajo njihovi znanci in menijo, da ta organizacija skrbi za zaposlene, v organizaciji vlada pozitivna klima, sodelavci se dobro razumejo med samo, v organizaciji imajo pravično nagrajevanje in delavci so slišani.

Sodelujoči v raziskavi iz srednjega vodstvenega kadra iz velikih organizacij menijo, da organizacija problemu izgorevanja ne posveča nobene pozornosti, citiram "... organizacija v tej smeri ne naredi nič, saj če ti ne boš zmožel, pa bo nekdo drug ...".

Večina vodstvenega kadra meni, da v organizaciji nimajo izobraževanj na to temo in tej tematiki posvečajo zelo malo pozornosti, saj večina sodelujočih vodstvenega kadra prihaja iz majhnih organizacij, kar je po njihovem prednost, in meni, da se v njihovih organizacijah ne srečujejo s problemom izgorelosti oz. so z zadovoljstvom in počutjem podrejenih dobro seznanjeni. V teh podjetjih imajo pogosto neformalno raven komuniciranja, pretok informacij je hiter, težave rešujejo s sprotnimi razgovori. Pet sodelujočih vodstvenega kadra pravi, da tudi opazi, kadar so delavci utrujeni, izgoreli, se začnejo pojavljati napake, takrat se z njimi pogovorijo o vzrokih in jim celo predlagajo koriščenje dopusta, ponudijo prost dan "... če opazim, da je utrujen, ga pošljem domov, še zlasti kadar imamo hud tempo ...", "... če opazim, da je utrujen predlagam, da si vzame dopust ...". Večina sodelujočih vodstvenega kadra meni, da se zaveda pomembnosti dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu, saj vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih in navajajo, da imajo v organizaciji že uvedene nekatere izmed naslednjih ukrepov: tedenski sestanki, neformalna družinja, izleti, omejevanje števila nadur.

2.3.4 Pristop vodenja pozitivnih sprememb

Metoda vodenja pozitivnih sprememb je metoda za spodbujanje, odkrivanje, razvoj ter ustvarjanje sprememb in izboljšav v organizacijah, skupinah ali pri posamezniku. Ta metoda odkriva skrite moči in načine, raziskuje še neodkrite potenciale in tako širi potencialna območja pri posamezniku in organizaciji (Društvo moderatorjev Slovenije). Cooperroder et al. (2008) pravijo, da je to metoda iskanja najboljšega v ljudeh, njihovi organizaciji in svetu okoli njih. Gre za sistematično odkrivanje, kar daje sistemu "življenje", ko je ta najbolj

učinkovit in sposoben v ekonomskem, ekološkem in človeškem smislu. Pristop vodenja pozitivnih sprememb vključuje umetnosti in prakse postavljati pozitivna vprašanja, ki bodo okrepila sistem povečevanja pozitivnega potenciala.

V okviru izvajanja vprašalnika je zadnji del bil oblikovan na osnovi razvitega pristopa vodenja pozitivnih sprememb, prilagojenega zaznavanju in obvladovanju stresa in izgorelosti na delovnem mestu. V tem delu vprašalnika sem sodelujočim zastavila 10 vprašanj, ki so se nanašale na začetke njihove kariere, na njihove pozitivne osebnostne lastnosti, na dejavnike, ki jih stimulirajo na delovnem mestu, na zadovoljstvo z delom in na prihodnost, kako želijo v prihodnosti obvladovati stresne situacije.

Prvo vprašanje se je nanašalo na njihovo zaznavanje dela na začetku delovne kariere, ter kako danes gledajo na svoje delo, se je njihovo prepričanje mogoče spremenilo. Odgovore, ki sem jih dobila sem strnila v štiri skupine:

1. prepričanje, zavzetost, energija se ni spremenila, so in še vedno **opravljajo svoje "sanjsko" delo**, 2. sedaj so **bolj angažirani**, zadovoljni z delom, kot na začetku, ker so napredovali na zeleno delovno mesto; 3. sedaj so **manj angažirani**, kot na začetku, delo jim postaja monotono, dolgočasno in 4. niti na začetku niti sedaj **niso zadovoljni** s službo. Večina sodelujočih meni, da so se od njihovih začetkov delovne kariere pa do danes najbolj spremenili odnosi med ljudmi, pri čemer menijo, da so ti vedno slabši, vse manj je medsebojne pomoči in timskega dela, vse manj je medsebojnega sodelovanja, manj komunikacije, da so se spremenili delodajalci, ki zahtevajo vedno več od zaposlenih, predvsem pa so pridobili znanje in izkušnje.

Sodelujoči zaznajo kot najboljšo vzpodbudo na delovnem mestu: 1. na prvem mestu jim največjo vzpodbudo predstavlja **zadovoljna stranka**; tako vodstvenemu kot tudi nevodstvenemu kadru; citiram "... kadar moji ... začutijo, da jim želim pomagati, da vedo, da jim želim dobro ..." ali "... zadovoljna stranka je plačilo za moj trud ..."; 2. med nevodstvenim kadrom in srednjim vodstvenim kadrom si večina želi **pohvale** tako nadrejenih kot tudi strank. Sodelujoči menijo, da so pohvale nadrejenih danes zelo redke ali jih celo ni; 3. **denar** pri čemer kar nekaj sodelujočih pravi, da jim več pomeni pohvala kot denar "... pohvala mi da dober občutek in mi pomeni več kot denar ..."; 4. **uspešno končani projekti** v roku ter 5. **dobri medsebojni odnosi**, kar sem prikazala v tabeli 9.

Prav tako pa **zadovoljna stranka, uspešno sklenjen posel in pohvala dajejo** sodelujočim najpogosteje občutek uspešnosti in jih navdaja z optimizmom.

Tabela 9: Najboljša vzpodbuda

1. zadovoljna stranka
2. pohvala
3. denar
4. uspešno dokončano delo
5. dobri medsebojni odnosi

Večini sodelujočih med vodstvenim in nevodstvenim kadrom se zdi najbolj zanimivo pri njihovem delu, da morajo biti na delovnem mestu **ustvarjalni**, da imajo **raznolike naloge, delo s strankami** "... ljudje in njihove zgodbe ...", "... delo s strankami ...", da pridobivajo **nova znanja** pri opravljanju delovnih obveznosti, nekateri izmed vodstvenega kadra pa omenjajo tudi **motivacijo zaposlenih in soočanje s težavami**, ki jih morajo rešiti.

Sodelujoči med vodstvenim kadrom menijo, da so spremembe del njihovega vsakdanja in njihova naloga, tako menijo še zlasti lastniki organizacij in direktorji, za katere so spremembe nujne, da se lahko ohranijo na trgu, citiram "... spremembe me navdihujejo in dajejo nov elan. Delavcem sem razložil, če ne bomo šli v spremembe, če nekaj ne bomo spremenili bomo stagnirali. Ko uvajam spremembe, se na začetku z delavci pogovorim ...". Vodstven kader meni, da delavci ne želijo sprememb, se jih bojijo, zato morajo spremembe uvajati premišljeno in se z delavci o spremembah veliko pogovarjati.

Med nevodstvenim kadrom pa večina meni, da spremembe, na katere lahko vplivajo in jih sooblikujejo bistveno raje in lažje sprejemajo, kot tiste, na katere ne morejo sovplivati. Hkrati se počutijo koristne in motivirane, kadar lahko sovplivajo na oblikovanje sprememb in vložijo veliko truda, da te spremembe tudi začutijo sodelavci kot pomembne in koristne "... daje dober občutek, da si del nečesa kar se spreminja ..." ali "... si vesel, če jih sprejemajo in si olajšajo delo ...".

Sodelujoči menijo, da kadar so polni energije, optimistični in se dobro počutijo, tako tudi delujejo, delo hitreje in učinkoviteje opravijo, morebitne probleme hitreje rešijo ter svoj optimizem, dobro voljo in energijo prenašajo na druge udeležence. Vsak izmed sodelujočih je brez težav naštel svoje tri lastnosti, metode ali kvalitete s katerimi se uspešno bojujejo proti stresu. Večina se je pri tem osredotočila predvsem na svoje osebne lastnosti, kot so optimizem, odločnost, odkritost, določanje mej ter tudi ukvarjanje z različnimi športnimi aktivnostmi.

Pri vprašanju, naravnano na prihodnost, kako bi ljudje želeli reagirati na stresne situacije čez 10 let, lahko sodelujoče razdelim v tri skupine: 1. nekaj jih meni, da so **popolnoma zadovoljni** in da bi želeli tudi, v prihodnosti odreagirati na popolnoma enak način "... sem že to, kar želim, stres sprejemam mirno ..."; 2. drugi bi delali na osebnostnih značilnostih, da stresnih **situacij sploh ne bi več zaznali** kot stres "... sploh ne bi več reagirala na nič, bila bi popolnoma sproščena ..." ali "... um bi imela tako močen, da bi se požvižgala na

stres ...", 3. nekateri bi želeli **spremeniti delovno mesto** in delati to, kar si resnično želijo "... imela bi kmetijo, ki bi jo z veseljem peljala ..." ali "... imela bi mini hotel ...". Najbolje pa posamezniki spremenijo gledanje na stresne situacije, ko se jim v življenju zgodi kaj neprijetnega. Sodelujoči najpogosteje navajajo, da jim je gledanje na stres spremenila smrt v družini ali kakšna huda bolezen, ko so se začeli zavedati, kaj v življenju je resnično pomembno in da je življenje prekratko, da bi ga mogli jemati vedno resno.

V okviru tega dela raziskave sem prišla do spoznanj, da večina sodelujočih še vedno opravlja delo z veseljem, z odgovornostjo, ob čemer pa so postali bolj izkušeni, previdnejši pri podajanju svojih mnenj napram strankam in delodajalcem in bolj potrpežljivi. Radi sprejemajo spremembe, če v njih sodelujejo in si takrat tudi prizadevajo, da so spremembe čim bolj učinkovite in dobro sprejete. Zato menim, da bi bilo smiselno v proces spreminjanja vključiti čim več zaposlenih, saj bi jim na ta način omogočili sodelovanje v novih projektih, pridobivanje novega znanja in izkušenj, ki se jih večina veseli in jih rada sprejme. Uvajanje sprememb, v katerih zaposleni sodelujejo, povzroča pri zaposlenih manj strahu in odpora kot uvajanje sprememb, v katerih zaposleni ne sodelujejo. Hkrati pa si zaposleni pri svojem delu želijo raznolikost, saj večina pravi, da jih monotono delo utruja in si želijo raznolikosti na delovnem mestu.

Še zlasti pa sem prišla do sklepa, da sodelujočim veliko pomeni dobra medsebojna komunikacija, dobra in pravočasna informiranost o spremembah, novostih, itd., zato bi bilo smiselno v organizacijah vzpostaviti sistem komuniciranja in informiranja preko katerega, lahko zaposleni dobijo informacije o novostih v organizacijah, o spremembah, ki so se zgodile in o planiranih spremembah in ostalem dogajanju v organizaciji, ki je pomembno za zaposlene.

Vsi sodelujoči, ki imajo nad sabo še vodje, pa pogrešajo pohvalo, ki so jo zaposleni zelo redko deležni in s katerimi bi lahko delodajalci dosegli še boljšo učinkovitost, pripadnost, motiviranost ljudi. Očitno je v slovenskem prostoru premalo pohval ali pa se vodstveni kader ne zaveda pomena in učinkov, ki jih lahko dosežejo s pohvalami brez velikih vložkov, saj pohvale, razen kratkega trenutka, ne stanejo nič. Pohvale imajo na zaposlene močan pozitiven učinek, saj jim dajejo informacije, kako dobri so na delovnem mestu, da so na pravi poti, da delajo dobro in da naj takšni ostanejo tudi v bodoče. S pomočjo pohval dobijo zaposleni motivacijo za nadaljnje delo, za delo, ki presega običajno delo, imajo občutek, da so cenjeni, s pomočjo pohval se tudi krepi predanost organizaciji, v kateri posameznik dela, ob pohvali so ponosni na delo, ki ga opravljajo, hkrati v takšni organizaciji zaposleni lažje sprejmejo grajo, če vedo, da bodo prejeli pohvalo, ko si bodo to zaslužili. Veliko sodelujočih meni, da želijo v prihodnje svoj stres bolje obvladovati z delom na svojih osebnostnih lastnostih ter s športnimi aktivnostmi, zato bi lahko organizacije razmišljale tudi v tej smeri, da bi zaposlenim nudile popoldanske športne aktivnosti (npr. ugodnejši nakup plavalnih kart, obisk fitnes studia, aerobike, joge itd.). Vključevanje ljudi v športne

aktivnosti lahko zviša njihovo produktivnost z izboljšanjem zdravja, kognitivnih sposobnosti in tudi obvladovanjem stresa.

2.4 Ekspertni intervju

Z namenom pridobiti čim bolj celovit vpogled v proučevano temo – triangulacijo sem izvedla tudi tri ekspertne intervjuje, v katerih sta bile udeleženi dve psihologinji in direktorica organizacije, ki dela kot izobraževalna trenerka, predavateljica, svetovalka, coach in moderatorka. V povprečju so intervjuji trajali 55 minut, najkrajši je trajal 40 minut, najdaljši pa 70 minut. S pomočjo triangulacije sem želela pridobiti boljše razumevanje proučevanega problema in tako povečati širino, kompleksnost in globino raziskovalnih spoznanj. Z vsemi tremi sodelujočimi sem se pogovarjala o njihovem strokovnem gledanju: kje vidijo vzroke izogrevanja v današnjem času, kaj se je spremenilo v primerjavi s preteklostjo, da je izogrelost danes tako razširjen pojav, ali se v podjetjih naredi že dovolj za odpravljanje vzrokov izogrevanja, ali menijo, da smo ljudje dovolj informirani o izogrevanju.

Ekspertne intervjuje vseh treh sodelujočih bom podala v dveh sklopih. Intervjuja psihologinj bom podala skupaj, saj sta njuni gledanji precej podobni, medtem ko bom intervju direktorice organizacije podala posebej, saj je bil zelo poglobljen in podan z lastnimi izkušnjami.

2.4.1 Ekspertni intervju psihologinj

Obe psihologinji kot razlog izogrevanja vidita vse tri dejavnike, ki sem jih obravnavala v teoriji (osebnosti razlogi, družbeno okolje in delovno okolje), to so tudi po njuno dejavniki, ki so se spremenili v primerjavi s preteklostjo.

Tako pravita, da je po njunem mnenju najpogostejši vzrok izogrevanja današnji hitri **tempo življenja**, **zahteve ljudi**, ki so vedno večje, tudi vodstvenega kadra, ki zahteva vedno več od delavcev (višji cilji, višji plani, večji obseg dela. ipd.), delavci morajo danes **delati več**, kot so včasih (ena izmed psihologinj navaja, "... danes je več administracije, birokracije, ki jo morajo opraviti delavci ..."), danes **delavnik** ne traja več samo 8 ur, obe opozarjata na razvoj **sodobne tehnologije**, na IKT (pametni telefon, prenosni računalniki), s pomočjo katerega si delo ljudje prenesejo domov in so tako cele dneve dosegljivi in tudi cele dneve delajo.

Obe opozarjata na **osebnostne lastnosti posameznika**. Ena izmed psihologinj meni, da je nujno potrebno znati postaviti meje za preprečevanje izogrevanja "... včasih je treba reči sam sebi stop ...", da v izogrelost vodi **strah**, ki je danes med ljudmi zelo razširjen (strah pred izgubo službe, strah, kako bomo preživeli, strah reči "ne zmorem"), **omajana samopodoba** in **prenizka samozavest**. Druga psihologinja poudarja, da so po njenem mnenju izogrevanju bolj izpostavljene tiste osebe, ki imajo visok **nevroticizem**, ki so **čustveno**

nestabilne, nagnjene k **histeriji**. Opozarja, da se sami s svojimi reakcijami spravijo v stanje, ki jim zvišuje pritisk, ne znajo se umiriti, sprostiti, kar skozi leta lahko vodi v izgorelost.

Obe psihologinji opozarjata na vzgojo in okolje, torej proces socializacije, ki oblikujejo posameznika, vpliva na oblikovanje vrednot in stališč. Ena vidi vzroke izgorevanja študentov v permisivni vzgoji, (vzgoja, ki vse dovoljuje), meni, da današnja mladina hitro obupa, ne sprejema neuspehov, citiram "... če pade na izpitu si reči, da bo šel na drugi rok, ne, da se jim kar sesujejo tla pod nogami ...", slab management časa (slaba organizacija časa), kar je po njenem mnenju zelo pomembno. Meni, da tudi **starši** s svojim **pričakovanji**, prek katerih želijo uresničiti svoj "manko", povzročajo izgorelost med mladimi. Starši pričakujejo od otroka, da bodo najboljši, otroci imajo ob šoli še vrsto drugih vsakodnevnih obveznosti, pri čemer opozarja, da je možno pričakovati, da bo tudi vse več mlajših otrok izgorevalo.

V primerjavi s preteklostjo se je spremenilo tudi **družbeno okolje**, kjer opisujeta kot razlog visok **individualizem**, ki ga okolje vzpodbuja, včasih je bil poudarek na kolektizmu, danes menita je težko vzpostaviti timsko delo. Ena izmed sogovornic poudarja, da so včasih delavci imeli dosti pravic, točno so vedeli, na koga in kam se obrniti po pomoč ali v primeru reševanja težav. Obe opozarjata, da so danes **nejasne meje**, ljudje ne vedo, na koga se obrniti, kar ljudi dela nemočne in zbuja **strah**. Ena izmed sogovornic poudarja tudi razvoj **materialistične družbe**, ki vzpodbuja naše potrebe, vendar kljub temu, da imamo vse, smo bolj nezadovoljni in nesrečni kot v preteklosti.

Obe opozarjata, da so po njunem mnenju izgorevanju najbolj izpostavljeni ljudje, ki delajo z ljudmi, jim nudijo pomoč. Ena psihologinja pravi, da se zgodbe ljudi dotaknejo uslužbencev in jih včasih težko predelajo, ter poudarja, da zaposleni v takih poklicih pogosto pozabijo na sebe ob pomoči za druge, saj želijo drugim pomagati in na koncu rabijo sami pomoč.

Kot najpogostejše vzroke izgorevanja na delovnem mestu navajata **obseg dela, organizacijsko klimo in kultura** "... če vemo, da lahko rečemo, da ne zmoremo, zaradi prevelikega obsega in to drugi ne bodo izkoristili v svojo korist ..." (tekmovanje med sodelavci), po njunem mnenju tudi **vodstveni delavci in njihova osebnost** preko stila vodenja vpliva na izgorevanje (nastopa samo s pozicije moči, ne določi jasnih mej in pravil, delavci ne vedo točno, kaj morajo delati ali kako), **samo delo** ali ga imaš rad, ga opravljaš z veseljem, **komiciranje in prenašanje informacij, pohvale** (ne vedo ali delajo pravilno ali ne). Obe psihologinji poudarjata, da niso vsi ljudje rojeni za vodenje, da je danes veliko ljudi, ki imajo visoke karijerne ambicije, vendar neprimerne osebnostne lastnosti za vodstvene funkcije.

Obe menita, da je izgorevanje povezano tudi z načinom vodenja in izvajanjem avtoritete v organizaciji. Ena navaja, da mobing, visoko zastavljene zahteve, ogromni obseg dela, kjer ni poslušnosti za delavca, delavce izčrpava, vodi v nezadovoljstvo, razočaranje, žalost, obup in tudi do izgorelosti. Druga pravi, da vodja s svojimi osebnostnimi lastnostmi vpliva na podrejene, pravi, da tisti, ki so bolj agresivni, arogantni, impulzivni, nerazumevajoči te lastnosti prenesejo na podrejene, ti pa mu sledijo.

Obe menita, da bi lahko bil vodstven kader bolj izpostavljen izgorevanju kot nevodstven, vendar obe opozarjata, da je odvisno od karakternih lastnosti posameznika. Prva meni, da imajo vodstveni delavci izredne obremenitve, pri čemer poudarja, da je uspešnost in posledično izgorevanje vodje odvisna od značaja osebe. Meni, da bi moral vsak, preden se loti vodstvene funkcije, pretehtati, ali je primeren kandidat za vodenje, ali zna postavljati jasne zahteve, zna prisluhniti, zna dajati jasna, konkretna navodila in od njih ne odstopa, zna imeti do vseh enak odnos, zna motivirati. Pravi, da je pomembno, da vodstveni delavec najprej pri sebi naredi analizo ali bo to zmožel in ali ima vodstvene sposobnosti, pri čemer poudarja, da vsak teh sposobnosti nima in vsak ni primeren za vodenje. Druga meni, da je delo vodstvenega kadra povezana z večjo odgovornostjo in da so vzroki izgorevanja različni, ter, da bi lahko vodstveni kader glede na odgovornost, ki jo ima, bil bolj izpostavljen izgorevanju.

Ena psihologinja meni, da so ljudje že slišali za izgorelost in da se o njej veliko govori. Vendar meni, da ljudje sami težko prepoznajo simptome izgorevanja, ali jih zanemarijo, saj so močno vpeti v vsakodnevne obveznosti in o tem nimajo časa razmišljati, dokler se ne pojavi v težjih oblikah. Druga psihologinja pa meni, da se o tem še vedno premalo govori in meni, da je to stigmatizirano. Pravi, da imajo izgorelost v nekaterih državah opredeljeno kot bolezen, pri čemer poudarja, da pri nas zaradi izgorelosti ne moreš iti na stalež. Poudarja, da se pri nas najprej ljudje popolnoma izčrpajo tako, da pride do adrenalnega zloma in šele potem lahko koristijo stalež. Zdravljenje po adrenalnem zlomu traja bistveno dalj časa, kot če bi se ljudje začeli prej zdraviti. Meni, da če bi bili ljudje bolj seznanjeni z izgorelostjo, bi prej začeli delati sami na sebi, da do izgorelosti ne bi prišlo. Prav tako poudarja, da je dobro, če si človek, ki izgoreva poišče pomoč, ker ti lahko terapije pomagajo osvetliti stvari, ki jih sam ne želiš videti ali jih resnično ne vidiš.

Obe psihologinji menita, da se pri nas organizacije ne zavedajo zadosti posledic izgorevanja. Ena izmed psihologinj meni, da pri nas še vedno velja prepričanje, da je vsak nado mestljiv, citiram "... če ti ne boš delal, jih v vrsti čaka deset ...". Nobena ne pozna organizacije, ki bi imela sprejete kakšne ukrepe, s katerimi bi zmanjševala stres in izgorevanje. Ena celo poudarja, da so številne raziskave, ki jih organizacije izvajajo z namenom merjenja notranje klime, zadovoljstva, izvajanje team buildingov, narejene po meri delodajalcev in manj za korist delavcev. Obe menita, da je danes vse povezano z denarjem in temu podrejeno, zato organizacije tudi v svetu ne posvečajo dosti pozornosti zadovoljstvu delavcev

in da večina organizacij naredi to, kar je nujno potrebno in z zakonom določeno, za ostalo pa zmanjka denarja.

Po njunem mnenju bi vodstven kader najbolje lahko pripomogel k zmanjševanju izgorevanja na delovnem mestu s **spoštljivo komunikacijo**, **spoštljivim odnosom**, s **posluhom**, **timskim delom** in spodbujanjem **sodelovanja**, **pohvalami** in **nagradami** (ena pravi, "... s tem se ne bi smelo varčevati ..."), s čimer se krepi notranja motivacija pri človeku, zadovoljstvo in še večja angažiranost, da se bo tudi drugič še z večjo vnemo lotil stvari. Menita, da je komunikacije in pogovorov vse premalo, premalo pohval ali informacij, da si nekaj naredil dobro, zato ljudje delajo, kakor se njim zdi v redu, prav in dobro.

Ena psihologinja pri svojem delu uporabljata supervizijo, druga pa intervizijo. Obe menita, da vedno zmanjka sredstev in posluha za te dejavnosti, ki pa jim pri opravljanju njunega dela lahko zelo pomagajo in olajšajo delo. Ena izmed psihologinj pravi, da sodeluje v superviziji in meni, da je to edini način, preko katerega dobi povratno informacijo o dobro opravljenem delu. Pravi, da pri superviziji razglabljajo o primerih, o metodah, tehnikah, pristopih, ki so jih uporabili, kako so pacienta obravnavali, kaj mu svetovali, kaj z njim delali in nato, da skupina povratno informacijo, kaj od tega je bilo dobro, pravilno narejeno, kaj ni bilo dobro in kaj bi lahko še naredili. Supervizor je zunanji svetovalec, z drugačnimi izkušnjami, zato jim pogosto odpre nova področja razmišljanja, poda nova videnja, drugačen pogled, ki ga sami ne opazijo. Na prvem mestu pri superviziji je primer, ki ga obravnavajo ne delavci, vendar preko povratnih informacij prideš zopet na sebe.

Druga psihologinja pa poroča o interviziji, saj denarja za supervizijo ni. Pravi, da je tudi to zanje zelo dobrodošlo saj je edina psihologinja v organizaciji, zato ji izmenjava izkušenj in videnj z ostalimi kolegi na tem področju odpira videnja in zelo pomaga pri reševanju problemov.

2.4.2 Ekspertni intervju direktorice

Sogovornica meni, da je to predvsem **bolezen odnosov**, in da je ne poznamo samo v današnjem času, temveč so jo najbrž poznali tudi nekoč, pa se o njej ni govorilo na tak način, ni obstajalo toliko literature in izkušenj kot danes. Pravi, v času pred revolucijami, s katerimi so si delavci izborili malo drugačne pogoje dela in pravice, ki si jih bodo po vsej verjetnosti v kratkem zopet morali, so ljudje delali po 12 ur ali celo celi dan, bili so nizko plačani, nihče ni skrbel za njihovo zdravje, bilo je veliko izkoriščanja, takrat so ljudje umirali zelo mladi, zato se sprašuje: "Ali je bila to izgorelost? Verjetno kaj podobnega". Zato je njeno mnenje, da izgorelost ni nov pojav, poznali so ga že v preteklosti, je pa to zelo pogosta bolezen sodobnega časa.

Poudarja, da je v socializmu država skrbela za nas, vsi smo imeli delo, vsi smo imeli dostop do zdravstva – urejeno zdravstveno zavarovanje, ugodne bančne kredite, možno je

bilo dobiti stanovanjska posojila v podjetjih, kadrovske in državne štipendije za dijake in študente socialno šibkejših družin, bile so državne šole za vse državljane, za človeka dostojne pokojnine, obstajale so sheme v podjetjih za prostočasne aktivnosti in šport, skratka dejansko je bilo tako, da je država skrbela za nas. Danes pa sami skrbimo zase, ves čas na trgu preverjamo svojo zaposljivost v smislu, kako preživeti s svojim znanjem in kompetencami, breme zdravstvenega zavarovanja, kljub temu, da še ga vedno imamo, postaja po drugi strani čedalje bolj stvar posameznika, stanovanjski problem ne rešuje več država temveč lastna sredstva, družina, prihranki. Boljše šole so danes za tiste, ki si jih lahko privoščijo od srednje šole naprej, kadrovskih štipendij je zelo malo, državnih prav tako, pokojninski steber – 3 steber za varčevanje za kvalitetno pokojnino je preloženo na breme posameznika, enako velja tudi za skrb za prostočasne aktivnosti in šport, čeprav vemo, da se pojavljajo tudi sheme v okviru promocije zdravja na delovnem mestu.

Pravi, da so se stvari precej spremenile, da je danes vedno večja potreba po **produktivnosti in konkurenčnosti**, spremenile so se vrednote, danes se govori o učinkovitosti, o rezultatih, kaj je tržno vzdržno, o tem, kako bomo stvari prodali. Tranzicijski proces je prinesel veliko večjo negotovost, manjši je občutek varnosti, kar posledično vpliva na stres in na to, kako se človek počuti, tako v službi kot doma. Ta čas je prinesel predvsem **krizo vrednotnega sistema**, nekoč smo poudarjali pridnost, poštenost, delavnost, skromnost, ogromno je bilo solidarnosti, vsi za enega eden za vse, danes pa predvsem prodornost, status, učinkovitost, karierni dosežki. Tudi sodobna komunikacijska sredstva, sodobna tehnologija pomeni, da nismo v službi samo tisti čas, ko naj bi bili 8 ur, meni, da je to bolj preteklost, kot kaj drugega. IKT nas s delovnim mestom povezuje ves dan. Po njenem mnenju so to spremembe, ki pripomorejo k izgorelosti.

Po njenih izkušnjah in tudi raziskave pravijo tako so poklici, ki so bolj izpostavljeni izgorevanju kot drugi, predvsem tisti poklici kjer ljudje skrbijo za druge, odločajo o drugih in poklici, kjer se dela z ljudmi, med te sodijo definitivno zdravstveni delavci, medicinske sestre, negovalke, reševalci, šolski delavci, vsi delavci na področju socialnega varstva, tudi vodstveni delavci in veliko študentov in dijakov. Meni, da bo vse več tudi mlajših otrok v osnovnih šolah začelo izgorevati, ker so pritiski in pričakovanja staršev izjemno veliki. Pri tem opozarja, da je veliko odvisno od človeka in njegovih značilnosti. Sogovornica meni, da se o izgorelosti veliko govori, da je dostopno veliko literature na to temo, sprašuje pa se, če imajo zdravniki dosti znanja o tem, če zdravniki prepoznavajo izgorevanje. Meni, da pogosto človek, ki izgoreva, sploh ne čuti razlike. Pravi, da se običajno začnemo ljudje spraševati šele takrat, ko nam gre kaj precej narobe. Znaki izgorelosti so na začetku zelo nenavadni, nimajo prav nobene zveze s tem, kar se dejansko skriva v ozadju. Dejstvo je, da se ponavadi ustavimo šele takrat, ko je že prepozno, razen, če nismo ozaveščeni in je ravnotežje in skrb zase na našem urniku. Ljudi, ki so nagnjeni k izgorevanju velikokrat žene, kaj je še potrebno narediti, premalo pa se zavedajo, da človek rabi počitek in prosti čas, ki poudarja, prav tako nista ista kategorija.

Najpogostejši razlogi za izgorevanje so po mnenju sogovornice:

- družbene okoliščine,
- psihološke značilnosti okolja in dela, samo delovno mesto, zahteve na delovnem mestu in pritiski življenja, skrb za družino, izgoreli so tudi ljudje, ki veliko skrbijo za druge ljudi in ni rečeno, da je to povezano z njihovim delom (ostareli starši, bolni otrok doma),
- osebne lastnosti.

Vse tri skupine dejavnikov vplivajo na to, da človek izgori. Pravi, da je dejstvo, da izgorijo najbolj sposobni, najbolj učinkoviti, najbolj zavzeti, najbolj odgovorni ljudje, ki so uspešnejši od povprečja, to so ljudje, ki so izjemno skrbni, odgovorni, se predajajo drugim, pomembno jim je, da se dokažejo in je praviloma izražena storilnostna samopodoba, v smislu: vreden sem toliko, kolikor so vredni moji dosežki. Ti ljudje velikokrat mislijo: lenarjenje je zapravljanje časa, ne morem kar ležati in nič delati, velikokrat uporabljajo besedo moram, kar pomeni, da nimajo izbire, prisila prihaja od zunaj. Izgorelost je čustvena in nevrolška kriza, je kriza vrednot.

Bistvo izgorelosti ni v tem, da človek preveč dela, če delo človeka osrečuje, če dobiva nazaj, kar želi, če ga odnosi zadovoljujejo, pomeni, da je v ravnotežju. Bistveno je to, da **pri izgorelosti več dajemo in vlagamo, kot nazaj dobimo**, pri tem je potrebno **poudariti, kar mi mislimo, da dobimo**, ne, kar misli nekdo, ki nas gleda od zunaj. Če ni tega ravnotežja v smislu, da smo mi s tem zadovoljni, pride do izgorelosti. Sogovornica daje primer Leonarda da Vincija, ki je zelo malo spal, pa ni zaradi tega izgorel, ker ga je delo osrečevalo, napolnjevalo z energijo in mu je dajalo polet. Človek lahko vlaga tudi v nek medosebni odnos, neko partnerstvo in ne dobiva tega nazaj, tudi takrat lahko pride od izgorelosti. To pomeni, da človeka ne izda delo, izda ga tudi to, da sebe odlaga na stran, da ne skrbi zase in da so vedno drugi na prvem mestu.

Sogovornica meni, da lahko način vodenja prispeva k izgorevanju, vendar to ni eden izmed ključnih dejavnikov. Pomembno se ji zdi, kako posameznik ravna s tem. Pravi, da ljudje na delovnem mestu, kjer so zadovoljni, kjer so dobri medosebni odnosi, kjer so jasna pričakovanja, pa lahko imajo zelo veliko dela, velike odgovornosti ne izgorevajo, zato ker jih ti odnosi med sodelavci in vodjem zadovoljujejo.

Razlogi za izgorelost med vodstvenim kadrom in delavci po njenem mnenju niso različni. Meni, da tri skupine dejavnikov, ki so navedeni zgoraj največ prispevajo k izgorevanju. Gre bolj za to, kakšna je na eni strani osebna struktura.

Sogovornica meni, da izgorelost ni nov pojem: že pred 10 leti je v Sloveniji nastal Inštitut za razvoj človeških virov, ki se ukvarja z izgorelostjo, veliko se o njej piše in govori, veliko se raziskuje. Meni, da to ni nov pojem, se pa zdi, da še vedno prevečkrat ljudje mislijo,

da je razlog izgorelosti v tem, da človek preveč dela. **Izgorelost**, pravi sogovornica, **je splošni pojav**, če je nekdo izgorel, je izgorel. Sogovornica meni, da organizacije delajo v smeri zmanjševanja stresa in izgorevanja, vendar ne dovolj, ker še vedno izgorevanje ni predmet številnih konferenc, ki se jih delodajalci udeležujejo. Sogovornica meni, da večina organizacij delajo v skladu z zakonodajo in v skladu s promocijo zdravja na delovnem mestu. Gre predvsem za številne ukrepe, ki jih ljudje in delodajalci ne povezujejo z izgorevanjem ampak s skrbjo za delavce. Po njenem je ključno ozaveščanje in prepričanje, da je vsak posameznik sam najbolj odgovoren za ravnotežje, definitivno pa dobri odnosi, pošten delodajalec, ki skrbi za svoje delavce, seveda, lahko preventivno dobro delujejo. Delodajalci bi lahko z ozaveščanjem, z delavnicami, predavanji naredili še več, da bi ljudje sploh vedeli, za kaj gre, kakšni so znaki, da lahko izgori tudi mlada mamica na porodniški, ki se posveča samo svojemu otroku in nima časa za kaj drugega ali pa študent, ki poleg študija še dela in ne poskrbi za počitek. Še enkrat poudarja, da izgorelost ni stvar nekoga, ki veliko dela **ampak sebe odlaga na stran in ne poskrbi zase**. Tudi delodajalec, ki prepozna izgorelega delavca in ga sam napoti na kakšno pomoč ali zdravstvenemu osebju, lahko na nek način temu pripomore.

Sogovornica meni, da posameznik najlažje kaj narediti na prvi ali drugi stopnji, s tem, da poudari, da je karkoli pred adrenalnim zlomom boljše narediti, kot potem po adrenalnem zlomu. Ko se zgodi adrenalni zlom, pride do hude oblike depresije, ki jo niti ne povezujejo s tem, da je prišlo do zadnje faze izgorelosti, ker jo ne poznajo. Pomoč je nujna, predvsem je nujni bolniški stalež, če je človek v delovnem procesu, sprememba precejšnjih življenjskih navad in življenja kot takega. Pravi, da so to radikalne spremembe in takih stvari naši možgani ne prenesejo. Tudi zaradi tega, ker v tej zadnji fazi prihaja, da človek ki je bil prej poln energije, ki je počel 1000 stvari, ki je prej vse zmogel, ki se je veselil nečesa, izgubi smisel za vse, nič več ga ne zanima, nima več volje, nima interesa, vsak dan mu je muka in sam sebe ne spozna. Najtežje je prepoznati, da človek ne zmore več, ter da je v resnici sam sebe pripeljal tako daleč. Ključno je zavedanje in delo na sebi. Sogovornica meni, da si človek, ki izgoreva, poišče pomoči, pri čemer poudarja, da pri vsakem pomaga svoje, vsak ima svojo pot. Pomaga lahko kakršni koli stik z naravo, da se človek odmakne od ponorelega sveta, da dela kaj z rokami, da je fizično aktiven, treba je govoriti o tem, pri čemer opozarja "... če se človek samo pogovarja o tem, bo svoje negativne občutke samo povečal ...". Obstajajo tudi drugi načini v rešitve usmerjeni pristopi, coaching, hipnoterapija, definitivno pa meni, da pomaga dober bioenergetik, saj človek pri izgorelosti ostane brez temeljne življenjske vitalne energije, dokler se ta ne povrne, človek ni sposoben ničesar.

Sogovornica vidi še veliko potenciala pri ozaveščanju ljudi o izgorelosti, pri preventivnih ukrepih, veliko lahko k ozaveščanju pripomorejo tudi mediji, veliko lahko naredijo delodajalci, misli pa, da je velik del še vedno sama preventiva. Pravi, da so stroški izgorelosti izjemni, človek, ki enkrat izgori, je lahko nekaj let v staležu. Nekateri se nikoli ne rehabilitirajo v celoti. Pri vsem skupaj pa ima velik pomislek ali zdravniki znajo prepoznati izgore-

lost. Sogovornica meni, če bi zdravnik postavil samo nekaj vprašanj, bi lahko ugotovil izgorevanje. Med ta vprašanja pa sodijo (tabela 10):

Tabela 10: Vprašanja za ugotavljanje izgorelosti

1.	Ste pogosto utrujeni in se tudi po prespani noči počutite, kot bi vas kdo celo noč tepel?
2.	Velikokrat razmišljate o tem, kako bi za dlje časa zaspali samo, da bi se lahko spočili?
3.	Vas ves čas nekaj preganja: skrbi, obveznosti, naloge, aktivnosti, ki jih morate opraviti ...?
4.	Potrebujete več kot pet minut časa, da se spomnite, kdaj ste se nazadnje počutili spočite ali tega stanja sploh ne poznate?
5.	Verjamete, da lahko počivate šele, ko boste opravili vse, kar je potrebno opraviti?
6.	Se cenite, kadar veliko delate in dosegate rezultate?
7.	Se lahko ljudje na vas zanesejo 100 % – še nikoli niste odpovedali?
8.	Načrtujete svoje delovne in družinske obveznosti, o načrtovanju počitka, lenarjenja in prostega časa še niste slišali? Verjamete, da si morate počitek zaslužiti?
9.	Imate nizko samospoštovanje in verjamete, da si morate počitek zaslužiti?
10.	Verjamete, da sta počivanje in lenarjenje nekaj nesprejemljivega in je storilnost in učinkovitost za vas visoka vrednota?
11.	Postavljate svoje obveznosti in druge ljudi na prvo, sebe pa vselej na zadnje mesto?

Sogovornica meni, da če bi zdravniki razpolagali s temi vprašanji, bi lahko bistveno prej spoznali izgorelost. Pravi, da če ne znamo iz človeka »izvleči«, kako se dojame, kaj počne, kaj ne počne, potem to ni tako enostavno prepoznati, posebej, če človek za to ni slišal.

Na koncu poudari, skrb zase ni sebičnost, ampak je nujna odgovornost vsakega odraslega posameznika, sebe je potrebno postaviti na prvo mesto.

2.5 Omejitve raziskave

Pri svojem raziskovalnem delu sem se soočila z nekaterimi omejitvami, na katere želim opozoriti v nadaljevanju.

Podatke v empiričnem delu sem pridobila samo s kvalitativnim raziskovalnim pristopom zaradi časovne omejenosti. Smiselno bi bilo kombinirati raziskavo tudi s kvantitativnim pristopom, s pomočjo katerega bi lahko pridobili številčne podatke. S pomočjo teh podatkov bi lahko prišli do bolj merljivih, zanesljivih, natančnih in objektivno preverjenih spoznanj.

Časovno omejitev vidim v omejenem obdobju izvajanja kvalitativnih intervjujev, ki sem jih izvajala v mesecu maju. Večina intervjujev je bilo narejenih v času službenih obveznosti, sodelujoči so vprašanja prvič slišali na kvalitativnem intervjuju, kar pomeni, da se na kvalitativni intervju niso posebej pripravili z namenom pridobiti spontane odgovore. V delu prav tako ni bilo upoštevano longitudinalno raziskovanje, s pomočjo katerega bi do-

godke in izkušnje ljudi umestili v časovno perspektivo in bi tako lahko opazovali agregirane spremembe med ljudmi na osnovi razlik v frekvencah, povprečjih, deležih in stopnjah.

Metodološke omejitve povezujem s primarno pridobljenimi vsebinami za analizo, ki se nanašajo na subjektivna mnenja intervjuvancev in na subjektivni vpliv spraševalke kvalitativnih intervjujev, pri čemer bi udeleženci intervjujev lahko odgovarjali drugače, če bi intervju izvajal nekdo, ki ga ne poznajo. Z namenom premostitve subjektivnih vidikov intervjuvancev sem izvedla triangulacijo. Tako v magistrskem delu združujem dve kvalitativni metodi pridobivanja podatkov na proučevanem področju. Z večstranskim pogledom zagotavljam večjo zanesljivost pridobljenih rezultatov raziskovanja in zmanjšujem tveganje subjektivnih videnj.

Prav tako sem se soočila z vsebinskimi omejitvami, ki jih vidim v omejenem razpolaganju z internimi viri in navajanjem točnih podatkov organizacij, v katerih sodelujoči delajo, saj želijo biti v raziskavi neimenovani. Hkrati pa se vsebinska omejitev nanaša tudi na natančnost raziskave zaradi subjektivne sestave vprašanj.

2.6 Smernice za nadaljnje raziskovanje

Magistrsko delo je bilo oblikovano na podlagi sistematične proučitve širokega nabora izsledkov teorije in vključitve dveh raziskovalnih metod, s pomočjo katerih omogočam večjo zanesljivost z raziskavo pridobljenih ugotovitev. Svojega dela sem se lotila poglobljeno ter prišla do spoznanja, da je obravnavana tematika zelo razširjena in obsežna, zato v svojem delu ne pokrivam vseh področij, na katera izgorevanje posega in obstaja še veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Obravnavano tematiko je možno raziskati še s številnih vidikov. V svojem delu sem se osredotočila na vzroke, ki povzročajo izgorevanje na delovnem mestu in na vpliv IKT na izgorevanje. Menim pa, da bi bilo smiselno nadaljnja raziskovanja razširiti v smislu: 1) soočanja s stresorji in izgorevanjem v svetu: Kako se tuje organizacije soočajo s preprečevanjem stresa in izgorevanja, s kakšnimi ukrepi najpogosteje in najučinkoviteje skrbijo za zaposlene. Katere so najučinkovitejše tuje prakse, ki jih organizacije uporabljajo. Lahko bi proučili ne samo zahodni svet, ki nam je pogosto vzor, lahko bi se osredotočili na japonske in kitajske pristope vodenja in njihov vpliv na stres in izgorevanje; 2) kateri pristopi vodenja lahko pripomorejo k zniževanju izgorevanja, katere so skupne komponente vodenja, ki preprečujejo izgorevanje?; Ali je pozitivno avtentično vodenje eno izmed možnih načinov zniževanja stresa in izgorevanja?; 3) razlikovanje zaznavanja stresorjev med spoloma, ali moški manj izgorevajo kot ženske; 4) lahko bi proučili tematiko mobinga, kot enega izmed možnih vzrokov izgorevanja, ali je mobing generator stresa ali le izgovor za nekompetentnost nekaterih ljudi; 5) lahko bi se osredotočili tudi na povezanost stresa in izgorevanja z različnimi teorijami samoregulacije, ki so se razvile. Westphal in Shani (2016, str. 479) se osredotočata na vodstven kader in ugotavljata, kako lahko samoreglativna spoznanja pred

socialno interakcijo rešijo t.i. »dilemo prilizovanja«. Pravita, da se je najbolj privlačnim, družbeno vplivnim tarčam – tistim, ki imajo visok družben status – zelo težko uspešno približati. Zato v svoji teoriji menita, da se naj direktor korporacije v pripravi na socialno interakcijo s kolegom, ki ima relativno visok status, osredotoča predvsem na skupne značilnosti, ki jih imata in ne na tiste, v katerih sta različna, ter razlagata, kako ta vzorec sproži resnično pozitivna občutja, tako, da njuno medsebojno vedenje ni videti kot neiskren poskus po ugoditvi in prav zaradi tega naredi dober vtis.

Tudi Jarvenpaa in Majchrzak (2016, str. 9) sta razvila teorijo interaktivne samoregulacije, ki pojasnjuje, kako so posamezniki, ki so v odnosu, sposobni svoje vedenje "deli-in-zaščiti" dinamično prilagajati kompleksnosti, nastanku in potrebni prilagodljivosti v medorganizacijskem sodelovanju.

Menim, da se lahko bralcem med branjem in raziskovanjem te tematike utrne še marsikatero drugo vprašanje, ki bi ga spodbudilo k raziskovanju in njegovemu prispevanju k znanosti.

SKLEP

Izgorelost je danes bolezen, o kateri se veliko govori in piše. Najpogosteje izgorevajo posamezniki, ki so na svojem delovnem mestu pretirano angažirani, ki si postavijo previsoke cilje in imajo previsoka pričakovanja, so storilnostno naravnani, deloholiki, ki si nikoli ne dovolijo počivati, perfekcionisti, posamezniki, ki veliko več delajo, kot za to dobijo. Vzroki za izgorevanja pa ne izhajajo samo iz osebnostnih lastnosti, temveč je izgorevanje povezano tudi z družbenimi okoliščinami, kot so hiter življenjski tempo, varnih delovnih mest ni več, povečuje se število fleksibilnih oblik zaposlovanja, skoraj ni več štipendij za socialno šibkejša družina, breme pokojnin je preneseno na posameznike, spremenile so se družbene vrednote.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na izgorevanje pa so prav tako okoliščine dela, ki so se zelo spremenile in na katere lahko vpliva vsaka organizacija sama. Organizacije lahko utrpijo ogromne posledice zaradi neustreznih psiholoških pogojev dela. To se lahko kaže kot povečana bolniška odsotnost z dela, zmanjšana produktivnost, večja fluktuacija zaposlenih, povečano število delovnih nesreč, manjša pripadnost in manjša motiviranost zaposlenih, kar posledično vpliva tudi na konkurenčno prednost organizacije. V tujini se organizacije že zavedajo posledic izgorevanja zaposlenih in imajo že razvite posebne programe za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu. V Sloveniji pa izgorevanju večina organizacij posveča še vedno premalo pozornosti.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil ravno zato raziskati izgorelost na delovnem mestu, poiskati vzroke, ki vodijo v izgorevanje ter znake in simptome na osnovi, katerih lahko izgorevanje prepoznamo in tako sprejmemo ukrepe, s pomočjo katerih začnemo prepreče-

vati proces izgorevanja. Cilj je bil tudi spoznati ali se vodstvo v organizacijah zaveda posledic izgorevanja in kako skrbi, da do izgorevanja ne pride pri njih in pri sodelavcih. Tako sem v **prvem delu** s pomočjo natančne proučitve aktualnih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih člankov in prispevkov sistematično predstavila izgorevanje in izgorelost. Najprej sem opredelila izgorevanje, podala nekaj definicij izgorelosti, ki jo uporabljajo različni avtorji, v nadaljevanju opredelila razlike med izgorevanjem, depresijo, stresom in delovno izčrpanostjo, torej pojmi, ki se pogosto zamenjujejo, opredelila vzroke izgorevanja, v okviru katerih sem posebno pozornost namenila uporabi IKT, opredelila sem tudi faze in znake izgorevanja, na koncu pa sem se osredotočila na posledice, ki jih ima izgorevanje za posameznika, organizacijo in celotno družbo, ter podala nekaj pristopov, s pomočjo katerih lahko posameznik ali organizacija preprečijo proces izčrpavanja.

V **drugem – empiričnem delu** sem najprej podala dve dobri praksi slovenskih podjetij, s kakšnimi ukrepi skušajo znižati izgorevanje in doseči večje zadovoljstvo zaposlenih, nato pa sem na osnovi predhodnih teoretičnih spoznanj oblikovala vprašalnik, na osnovi katerega sem dobila vpogled v razširjenost izgorevanja med vodstvenim in nevodstvenim kadrom, ter njihov subjektivni pogled na izgorevanje. Na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave, s pomočjo teoretičnih izsledkov sem podala priporočila vodjem za učinkovitejše obvladovanje in preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu.

Temeljno **raziskovalno vprašanje** magistrskega dela je bilo, ali je vodstven kader bolj izpostavljen izgorevanju kot nevodstven kader. S sekvenčno analizo, s poudarkom na reformulaciji raziskovalnih vprašanj, ki so bila posledica utrjenega in razširjenega znanja ter poglobljenega poznavanja problematike proučevanega pojava, sem prišla do ugotovitve, da vodstven in nevodstven kader zaznavata stres zelo podobno, in da imata zelo podobne simptome izgorevanja, ki se kažejo tako na telesnem, mišljenjskem, vedenjskem in čustvenem področju. Edino očitno razliko sem zaznala med spoloma, kjer ženske navajajo bistveno več simptomov izgorevanja kot moški, kar bi lahko nakazovalo, da ženske bolj izgorevajo kot moški. Najpogostejše sodelujoči navajajo kot vzrok stresa in izgorevanja na delovnem mestu prevelik obseg dela, prevelika raznolikost dela, prekratki roki, delo s strankami, premalo zahtevno delo, odnosi med sodelavci, neustrezna komunikacija, pomanjkanje informacij in tudi uporaba IKT je vse pogostejše razlog za stres in izgorevanje. Zato predlagam, da v organizacijah poskrbijo, da bodo zaposleni imeli **kvalitetno razporejeno delo**, določeno listo nujnih opravil, **jasna navodila**, kaj se od njih pričakuje, uveden **management časa**, **ustrezne nagrade**, uvedeno odprto komunikacijo in hiter prenos informacij.

Prav tako menim, da bi bilo smiselno ljudi v organizaciji, predvsem vodstveni kader, seznaniti s:

- **Paretovim »načelom 80/20«**, ki pravi, da je 80 odstotkov rezultatov posledica 20 odstotkov vložka, iz česar sledi, da je naloge potrebno omejiti na pomembne, da se skrajša delovni čas;

- in **Parkinsonovim zakonom**, ki pravi, da se bo vsaka naloga opravila v času, ki ga imamo na razpolago, kar bi pomenilo, da se delovni čas naj skrajša, da se bodo naloge omejile na pomembne.

Hkrati pa je tudi **komunikacija** ključnega pomena za doseganje dobrih organizacijskih rezultatov, zato predlagam, da v organizacijah komuniciranju posvetijo več pozornosti, ga vzpodbujajo in širijo, uvedejo periodične sestanke, kolegije, seje, dopise, interne časopise, telekonference, katerih cilj je prenos informacij o pomembnih spremembah, ki so se zgodile in katere se pričakujejo in prenos samih informacij, ki so pomembne za uspešno opravljanje delovnih nalog.

V okviru raziskave sem prišla tudi do sklepa, da je lahko vir stresa in posledično izgorevanja **vodja s svojim pristopom vodenja**. S svojim načinom komuniciranja, postavljanjem ciljev, podajanjem nalog, preko nagrajevanja in kaznovanja vpliva na počutje sodelavcev, na njihovo motivacijo, produktivnost, učinkovitost. Predlagam, da organizacije posvetijo izbiri in razvoju uspešnega vodstvenega kadra veliko pozornosti, vanj vlagajo, nudijo izobraževanja za vodenje, saj lahko samo uspešen vodja razvije uspešen tim. Delavci pa dobro delajo, če so zadovoljni na delovnem mestu, če najdejo smisel v delu, če jim vodstveni kader daje povratne informacije o opravljenem delu, če se počutijo motivirane.

Vsi sodelujoči v kvalitativni raziskavi navajajo, da na delovnem mestu pogrešajo **pohvale**, teh sploh ni ali pa jih je zelo malo. Zato predlagam, da vodstveni kader pohvalam posveti več pozornosti, saj pohvale organizacijo skoraj nič ne stanejo, imajo pa velik pozitiven psihološki učinek na zaposlene, ki se kaže kot večja samozavest pri zaposlenih, večje zaupanje vase, večja motivacija, informacija, da zaposleni dela prav in dobro.

V okviru svojega magistrskega dela sem prišla tudi do ugotovitve, da vzroke za izgorevanje na delovnem mestu, lahko vse pogostejše pripisujemo tudi IKT. Uporaba IKT poleg prednosti, ki jo sodelujoči v raziskavi vidijo v hitri dostopnosti do podatkov, v hitri informiranosti, v povečani produktivnosti, v hitrejši komunikaciji, oddaljenem dostopu do informacij, prinaša tudi slabosti, ki se kažejo v »poplavi informacij«, motenju delovnega procesa, vplivu na telesno zdravje, večni dosegljivosti, kar vse bolj briše meje med delovnim in prostim časom, saj so uporabniki te tehnologije, predvsem službenih telefonov, dosegljivi sodelavcem in strankam cele dneve. Tako se ločnica med delom in prostim časom briše. Kljub temu vodstveni kader, udeležen v raziskavi, meni, da jim ta "večna" dosegljivost ne povzroča toliko stresa, kot o tem poroča nevodstveni kader. Vsi sodelujoči, ki tudi doma uporabljajo IKT za službene namene, navajajo, da služba, nadrejeni in organizacija ne zahteva od njih, da so dosegljivi izven delovnega časa, temveč je to predvsem njihov notranji občutek, da se od njih pričakuje, da so ves čas dosegljivi. Zato predlagam, da si vsi zaposleni postavijo meje in okvire uporabe te tehnologije, vodstvo pa jih lahko opozori, da se od zaposlenih ne pričakuje večna dostopnost. Postavljene meje naj zaposleni dosledno

izvajajo, saj je zdravje najpomembnejše bogastvo posameznika in samo zdrav človek je lahko uspešen, učinkovit in zadovoljen.

V nadaljevanju sem prišla do spoznanja, da sodelujoči v izvedeni raziskavi menijo, da večina organizacij naredi za preprečevanje izgorevanja samo to, kar je zakonsko predpisano in nujno potrebno. Po njihovem mnenju je v ospredju denar in ne delavci, ki so za organizacijo vredni samo, dokler ima ta od njih koristi. Največ za preprečevanje izgorevanja lahko naredi res vsak posameznik, na kar opozarja tudi rek Churchilla, ko pravi »Življenje lahko sprejmemo ali spremenimo. Če ga ne sprejmemo, ga moramo spremeniti. Če ga ne spremenimo, potem ga moramo sprejeti.« Kljub temu pa menim, da k zmanjšanju izgorevanja lahko močno prispevajo organizacije, ki lahko delo, pogoje dela, organizacijsko kulturo in klimo uredijo tako, da bo čim bolj prijazno zaposlenim. Organizacije in širša družbena skupnost bi lahko z ozaveščanjem ljudi o pomenu zdravega načina življenja, telesni dejavnosti, prehrani, obvladovanju stresa, izgorelosti seznanila ljudi o vzrokih, posledicah in simptomih izgorevanja. Ljudje bi tako lahko prej prepoznali znake izgorevanja, lahko bi prej ukrepali in preprečili proces izgorevanja. Na podlagi raziskave, v kateri večina sodelujočih želi povečati svojo športno udejstvovanje, predlagam, da organizacije razmislijo o ukrepih, s katerimi bi lahko svoje zaposlene vzpodbudile k aktivnemu preživljanju prostega časa, kot organiziranje športnih dogodkov, nudenje skupinskih vadb, obiskov fitnesa, morebitne cenejše nakupe športne opreme ali cenejše nakupe kart za smučanje, plavanje itd.

V magistrskem delu sem se dotaknila tudi **učee se organizacije** in **inteligentne organizacije** kot možni rešitvi znižanja stresa in izgorevanja. V teh organizacijah se zavedajo dobrega počutja posameznika, ki je postavljen v osrednje dogajanje. V teh organizacijah so nove ideje vedno dobrodošle, ljudje se ves čas učijo in pridobivajo nova znanja in izkušnje. Vse to kaže na pomen učenja vseh ljudi v vseh starostnih skupinah in na pomen vseživljenjskega učenja, ki je v današnji družbi zaradi zahtev trga in iskalcev zaposlitve vse bolj pogosto, ljudem pa omogoča, da si s pridobivanjem novega in z obnavljanjem starega znanja omogočajo učinkovito delovanje na delovnem mestu.

Kljub temu, da življenje ljudi najbrž ni bilo še nikoli tako udobno, kot je danes: hrano lahko kupimo v trgovinah, imamo številne tehnične pripomočke, ki nam lajšajo delo, elektriko dobimo s pritiskom na stikalo, imamo ogromno materialnih dobrin, je svet danes vse bolj stresen in vse več ljudi izgoreva. Izgorelost dosega vse večjo "epidemijo", imenuje se nas celo "generacija izčrpanih" (Konstanten stres na delovnem mestu - pot proti izgorelosti), zajema ne samo ljudi v vseh poklicih, temveč se širi tudi vse bolj med mladino, študenti in dijaki, lahko pa **prizadene tudi še mlajše otroke** (na kar opozarjata tudi dve sogovornici ekspertnih intervjujev, 2016).

Prav zaradi nevarnosti širjenja izgorelosti na mlade ljudi, menim, da bi bilo treba preprečevanju izgorevanja posvetiti več pozornosti. Poleg staršev, ki lahko največ naredimo, da

vzgojimo srečne, zadovoljne, močne, odporne na stresorje in zdrave otroke, nam na tej poti lahko pomaga tudi šolski sistem. Menim, da naš šolski sistem danes temelji na tekmovanju, nadzoru, standardizaciji, številnih preverjanjih, pravilih in otroka pri zgodnjih 6. letih "pahne" v sistem tekmovalnega formalnega izobraževanja. Menim, da bi si lahko vzeli za zgled finski šolski sistem, ki v Evropi sodi med zvezdo na področju kakovosti izobraževalnega sistema. Finski šolski sistem vzpodbuja medsebojno pomoč, zaupanje, upošteva individualne potrebe, izbirnost ter ima uvedeno minimalno preverjanje (do 4. razreda uporabljajo standardizirane teste, katerih rezultate uporabljajo izključno za izboljševanje učnega procesa). Otroci gredo v šolo pri 7. letih in kljub temu dosegajo na mednarodnih preizkusih znanja najboljše rezultate. Tako bi lahko tudi s pomočjo izobraževalnega sistema in izobraževalcev vzgojili zdrave, samozavestne, samostojne otroke, ki bi poznali individualne potrebe in bi imeli dobre temelje za nadaljnje življenjske preizkušnje.

Z vsemi navedenimi spoznanji sem v magistrskem delu izpolnila predhodno zastavljene glavne cilje, ter prišla do sklepa, da je za uspešno delovanje organizacije v celoti potrebno oblikovati programe in ukrepe, s katerimi se znižuje stres in izgorevanje na delovnem mestu, ter oblikuje med zaposlenimi klima in kultura, ki zaposlene motivira, vzpodbuja in vpliva na njihovo dobro počutje in posameznike postavlja v osrednje dogajanje v organizaciji in da je potrebno poskrbeti za razvoj samozavestnih, srečnih, samostojnih, na stresorje odpornih otrok.

LITERATURA IN VIRI

1. Avbar, M. (2014). Vodenje s karizmo. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(2), 44–53.
2. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
3. Bilban, M., & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52(1), 22–29.
4. Bizjak, Č. M. (2007). Stres, kronična izčrpanost in izgorelost: temeljna poklicna bolezen 21. stoletja. *Primorska srečanja*, 31(316/317), 24–33.
5. Blatnik, T. (2008). Lenuhi nikoli ne izgorijo. *Intervju. Združenje manager*, 6(9), 22–23.
6. Boštjančič, E. (2011). Načini spoprijemanja s stresom – pregled dobre prakse. *HRM*, 9(40), 23–29.
7. Boštjančič, E. (2012). Doživljanje stresa na delovnem mestu. V Stare, J. (ur.), *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja* (str. 9–32). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Boštjančič, E., & Koračin, N. (2011). Spremembe ob vrnitvi na delovno mesto po sindromu izgorelosti – ovire in priložnosti. *HRM*, 9(44), 59–63.
9. Boštjančič, E., & Pezdir, M. (2013). *Povezanost med vodjevi stili vodenja in spoprijemanjem s stresom zaposlenih*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
10. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
11. Božjak, M. (2009). *Preobremenjenost, konflikti in stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije.
12. Brejc, T. (1994). Poklicna izgorelost delavcev v službah za zaposlovanje. *Socialno delo*, 33(5), 373–379.
13. Bregant, M., Boštjančič, E., Buzeti, J., Ceglar Ključevšek, M., Hiršl, A., Klun, M., Kozjek, T., Tomaževič, N., & Stare, J. (2012). *Izboljševanje delovnega okolja z inovativnimi rešitvami*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
14. Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729–769.
15. Bryman, A. (2007). *Qualitative research*. Los Angeles: Sage Publications.
16. Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin: Springer.
17. Carnegie, D. (2012). *Premagajte skrbi in stres*. Ljubljana: Učila International.
18. Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
19. Cherniss, C. (1993). *Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. Professional burnout*. Taylor: Francis.
20. Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6(3), 319–340.
21. Clemenz, J., & Dernovšek, M. Z. (2011, 19. maj). Kako prepoznati raznolika znamenja izgorevanja. *Finance*, str. 9.
22. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357.

23. Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change* (2. izdaja). Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc.
24. Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496–508.
25. Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Cunliffe, A. L. (2009). The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity – A Critical Perspective to Teaching Leadership. *Management Learning*, 40(1), 87–101.
27. Černelič, B. M. (2009). Od stanja izčrpanosti do stanja (adrenalne) izgorelosti. *Zdravniška zbornica Slovenije*, 18(1), 53–55.
28. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
29. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
30. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
31. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji management in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Dominko, M. (2013). *Osnove coaching*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Coaching.pdf
34. Dragovič, T. (2010). *Coaching – kaj zakaj in kako potem*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.kariernicenter.si/tl_files/2010/Coaching-kaj-zakaj-in-kako-potem.pdf
35. *Društvo moderatorjev Slovenije*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <http://drustvo-moderatorjev.si/dogodki/aktualni-dogodki/metoda-appreciative-inquiry-za-vodenje-pozitivnih-sprememb/>
36. Dular, P. (2011). Nezaželeno vedenje in absentizem: precepcija pri managerjih. *HRM* 41(9), 50–54.
37. Emener, W. G., Luck, R. S., & Gohs, F. X. (1982). A theoretical investigation of the construct burnout. *Journal of Rehabilitation Administration*, 6(4), 188–196.
38. Enzmann, D., & Kleiber, D. (1989). *Helfer-Leiden*. Heidelberg: Asanger Verlag.
39. Fengler, J. (2007). *Nudenje pomoči utruja – o analizi in obvladovanju izgorelosti in poklicne deformacije*. Ljubljana: Temza.
40. Ferjan, E. (2010, februar). Izgorelost: Ko se telo upre zlorabljanju samega sebe. *Naša lekarna*, 4(40), 67–73.
41. Findeisen, D. (2005). Za premagovanje poklicne izgorelosti potrebujemo izobraževanje: osebni izobraževalni moduli za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti. *Andragoška spoznanja*, 11(2), 37–51.

42. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social issues*, 30(1), 159–165.
43. Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burnout: How to Beat the High Cost of Success*. New York: Pergamon.
44. Ganster, D. C. (2005). Executive job demands: suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30(3), 492–502.
45. Genov, N. (2014, 15. april). The future of individualization in Europe: changing configurations in employment and governance. *European Journal of Futures Research*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://link.springer.com/article/10.1007/s40309-014-0046-5>
46. George, M. (2001). *Popolna sprostitev – sproščanje napetosti, premagovanje stresa, osvobajanje jaza*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
47. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
48. Haas, S., & Wolff, V. (2012, 2. november). Stress, der sich in die Seele frisst. *Süddeutsche Zeitung*. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.sueddeutsche.de/karriere/burn-out-am-arbeitsplatz-wie-der-stress-sich-in-die-seele-frisst-1.1510470>
49. Henkens, K., & Leenders, M. (2010). Burnout and older workers' intentions to retire. *International Journal of Manpower*, 31(3), 306–321.
50. Ihan, A., & Simonič, V. M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim*. Ljubljana: Arx.
51. *Inštitut za razvoj človeških virov – Portal o izgorelosti*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/sindrom-adrenalne-izgorelosti/3-locevanje-od-depresije.html>
52. *Inštitut za razvoj človeških virov – Portal o izgorelosti*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/sindrom-adrenalne-izgorelosti/stopnje-izgorelosti.html>
53. Jarvenpaa S.L., & Majchrzak A. (2016). Interactive self – regulatory theory for sharing and protecting in interorganizational collaborations. *Academy of Management Review*, 41(1), 9-27.
54. *Konstanten stres na delovnem mestu - pot proti izgorelosti*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti/d-2956>
55. Kobolt, A., & Žorga, S. (1999). *Supervizija – proces razvoja in učenja v poklicu*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Ljubljana.
56. Kocmur, H. (2009, 29. marec). Stres in izgorelost postajata glavni poklicni bolezni. *Delo*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/stres-in-izgorelost-postajata-glavni-poklicni-bolezni.html>
57. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba univerza na Primorskem.
58. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

59. Kralj, A., Sedmak, M., Kotnik, V., Medica, K., Sekloča, P., Medarič, Z., & Simčič, B. (2011). *Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v mikro, malih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Založba Univerza na Primorskem.
60. Kukovec-Pšeničny, A. (2005). Počutil sem se kot petrolejka. *Andragoška spoznanja*, 11(3), 80–83.
61. Kužet, Z. (2008, marec). Izgorelost – poklicna bolezen 21. Stoletja. *Bonbon*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/Bolezen21Stoletja.pdf>
62. Lajovic, L. J. (2014). *Analiza funkcije vodenja in čustvene inteligence na primeru vzajemne zdravstvene zavarovalnice*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). Bournout and Quality in a Speed-up World. *Journal for Quality & Participation*, 24(2), 48–51.
64. Leskovic, L. (2015). Prepoznavanje simptomov poklicne izgorelosti. *Zbornik prispevkov z recenzijo 2015* (str. 235–241). Maribor: 3. Mednarodna znanstvena konferenca znanost in kultura za zdravo družbo.
65. Levovnik, D. (2014). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
66. Looker, T., & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
67. Maslach, C. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. New York: Prentice-Hall.
68. Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63–74.
69. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1979). Burned-out cops and their families. *Psychology today*, 12(12), 58–62.
70. Maslach, C., & Leiter, P. M. (1976). Reversing burnout. *Stanford social innovation review*, 7(5), 42–49.
71. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
72. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397.
73. Malnar, C. E. (urednik). (2010, 6. april). *Prava ideja* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
74. *Mediana – Metode kvalitativnega raziskovanja*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mediana.si/raziskovalne-metode/metode-kvalitativnega-raziskovanja/>
75. Meško, M., Štok, M. Z., Podbregar, I., & Karpljuk, D. (2008). Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. *Organizacija*, 42(2), 89–91.
76. Meyer, K. (6. oktober 2013). Why The Best Leaders Are Full-Time Learners. *Forbes*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/85broads/2013/06/10/why-the-best-leaders-are-full-time-learners/print/>
77. *Mobing*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mobing.si/slo/mobbing.html>

78. Moen, K., & Middelthun, A. L. (2015). Chapter 10 – Qualitative Research Methods. *Institute of Health and Society*, 5, 321–378.
79. MKB-10-AM, verzija 6. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.nijz.si/sl/podatki/mkb-10-am-verzija-6>
80. Musek, L. K. (2006). *Organizacijska klima ni zadovoljsto z delom – lahko pa pripomore k njemu*. Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimanizadovoljstvo.html>
81. Nadvežnik, A. (2015). *Coaching kot orodje kariernega razvoja za zagotavljanje uspešnosti poslovanja podjetij vključenih v vseživljenjsko karierno orientacijo*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomska – poslovna fakulteta.
82. Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., Chan, K., & Huang, A. (2015). Benefits and stressors – Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 10(11), 1–15.
83. Novak, T., & Šprah, L. (2012). Analiza kazalnikov tveganja, povezanih s širšim kontekstom doživljanja stresa in odzivanja nanj v delovnem okolju. *Zbornik prispevkov Zaključne konference projekta Program podpore za delodajalce in zaposlene* (str. 61–73). Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
84. Pahor, D. (2015). Sindrom izgorelosti – resna nevarnost sodobne družbe. *Acta medico-biotechnica*, 8(1), 7–9.
85. Peeg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
86. Pines, A. (1981). Burnout: A current problem in pediatrics. *Curent Problems in Pediatric and Adolescent Health Care*, 11(7), 3–32.
87. Pines, A. (1993). *Burnout: An Existential Perspective University of California. Professional Burnout*. Washington: Taylor & Francis.
88. Pittampalli, A. (2016, 3. marec). The Best Leaders Allow Themselves to Be Persuaded. *Harvard Business Review*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/03/the-best-leaders-allow-themselves-to-be-persuaded>
89. Podjed, K. (2014). *Coaching kot orodje za upravljanje stresa in dobrega počutja na delovnem mestu*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.produtivnost.si/wp-content/uploads/2014/09/Coaching-kot-orodje-za-upravljanje-stresa-in-dobrega-po%C4%8Dutja-na-delovnem-mestu-Klemen-Podjed.pdf>
90. Podnar, K. (2006, 5. september). *Izguba nadzora nad življenjem*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/NadzorDnevnikZdravje.pdf>
91. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
92. Poortman, A. R. (2008). Singles relational attitudes in a time of individualization. *Science Direct*, 39(6), 938–949.
93. Potočnik, B. (2014). *Vloga in prispevek coachinga k dobremu počutju in zdravju zaposlenih*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.glottanova.si/coaching/coaching_konferenca/media/zbornik_5konference_kariernih_coachev.pdf

94. Prešeren, M. (urednik). (2013, 9. januar). *Turbolenca* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
95. Pšeničny, A. (2006). Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja*, 15(3), 19–36.
96. Pšeničny, A. (2008, november). Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. *Didakta*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/IzgorelostDidakta.pdf>
97. Pšeničny, A. (2009). Razširjenost izgorelosti v Sloveniji. *Delo in varnost*, 54(1), 23–30.
98. Pšeničny, A., & Perat, M. (2010, 23. junij). Preprečevanje in odpravljanje posledic adrenalne izgorelosti. *Viva*, str. 4–9.
99. Pšeničny, A., & Šribar, J. L. (2007). Nasilje vsakdanjega življenja. *Andragoška spoznanja*, 13(1), 39–55.
100. Rahner, E. (2011). *Das Burnout-Syndrom bei Ärzten*. Dizertacija. Berlin: Freie Univesität Berlin.
101. Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications.
102. Robinson, D. L., Magee, C., & Caputi, P. (2016). Burnout and the work-family interface: A two-wave study of sole and partnered working mothers. *Career Development International*, 21(1), 31–44.
103. Sanchez, K. E. (2014). Jamram torej sem Slovenec! Kako ostati Slovened in se odreči jamranju ter kako je to povezano z odgovornostjo. *HRM*, 12(62), 1–2.
104. Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study & practice*. London: Taylor & Francis.
105. Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost / Burnout ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpava*. Maribor: Mettis Bukvarna.
106. Sedlar, N. (2014). Vloga informacijskih in komunikacijskih tehnologij pri doživljanju poklicnega stresa. *Delo in varnost*, 59(1), 42–51.
107. Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: ZPS.
108. Sirkwoo, J., Myeong-Gu, S., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64–84.
109. *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. (2014). Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.varstvo-pri-delu.eu/files/Smernica%20promocija%20zdravja%20na%20delovnem%20mestu.pdf>
110. Snežič, K., Pungartnik, M., & Ažman, P. (2011). Soočanje s stresom v delovnem okolju slovenskih podjetij. *Anthropos*, 43(1-2), 277–294.
111. Sofaer, S. (2002). Qualitative research methods. *International Journal for Quality in Health Care*, 14(4), 329–336.
112. Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. V N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (ur.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3. izdaja, str. 443–466). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

113. Stare, J. (22. februar 2012). *Proti stresu na delovnem mestu je učinkovita tudi pohvala*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.siol.net/novice/slovenija/proti-stresu-na-delovnem-mestu-je-ucinkovita-tudi-pohvala-38925>
114. Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 421–433.
115. Stare, J., & Seljak, J. (2013). *Vodenje ljudi v upravi: Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
116. Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as Predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 421–433.
117. Svetec, Š. M. (2011). *Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut RS.
118. Ščuka, V. (1999). Izgorelost delavcev v službah pomoči. *Defektologica slovenica*, 7(2), 64–69.
119. Ščuka, V. (2011). Izgorelost: Preventiva in programi za preprečevanje profesionalne izgorelosti. *HRM*, 9(40), 30–36.
120. Šetina, Č. M. (2009a). Izgorelost in delo z ljudmi. *Iskanja Vzgoja-Pre-vzgoja* 27(35), 58–65.
121. Šetina, Č. M. (2009b). *Dejavniki izgorelosti zaposelnih*. Magistrsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
122. Šetina, Č. M. (2010). Izgorelost – bolezen sodobnega sveta z dolgotrajnimi posledicami. *HRM*, 8(35), 54–59.
123. Šorl, M. (2011a, 3. februar). Sindrom izgorelosti – bolezen pridnih ljudi. *Dnevnik*, str. 1–2.
124. Šorl, M. (2011b, 8. junij). Z deloholizmom in napačnim življenjskim slogom do izgorelosti. *Finance*, str. 9. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/314804/Z-deloholizmom-in-napa%C4%8Dnim-%C5%BEivljenjskim-slogom-do-izgorelosti?metered=yes&sid=460252207>
125. Špilak, R. (2010). *Sproščanje s pomočjo progresivno mišične relaksacije po Jacobsonu*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nega.
126. Šprah, L. (2012). *Kako prepoznati stres na delovnem mestu in ga uspešno obvladati?*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
127. Šribar, J. L. (2006, 8. julij). Bolezen sodobne družbe: Izgorelost – metafora časa, v katerem živimo. *Delo*, str. 20–21.
128. Šumi, R. (2013). *Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni organizaciji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
129. Teržan, M. (2002). *Stres na delovnem mestu: Dobro se počutim, delo mi je v veselje*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS.
130. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.

131. Turk, D. (2011, 28. april). Z ustrezno preventive nad izgorelost. *Finance*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/310610/Z-ustrezno-preventivo-nad-izgorelost?metered=yes&sid=460252207>
132. Westphal J.D., & Shani G. (2016). Psyched-up to suck-up: Self – regulated cognition, interpersonal influence, and recommendations for board appointments in the corporate elite. *Academy of Management Journal*, 59(2), 479-509.
133. Wolf, K. (2010). Making the Link between Health and Productivity at the Workplace – A Global Perspective. *Industrial Health*, 15(48), 251–255.
134. Youngs, B. B. (2001). *Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Educy.
135. Zdovc, A. (1998). Izgorelost strokovnjakov na Centrih za socialno delo. *Socialno delo*, 37(3/5), 319–327.
136. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
137. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2008, 7. julij). *Globalno segrevanja ... ljudi*. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/sindikati.pdf>
138. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, (2012, maj). *Priporočilo za obvladovanje in znižanje stresa, izgorevanja, absentizma, prezentizma, fluktuacije in usklajevanja poklicnega ter družinskega življenja za velika, srednja in mala podjetja*. Maribor: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije in Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana
139. Žižek, Š. S. (2008). Učinkovito upravljanje časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo* 54(5/6), 126–134.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kvalitativni intervju	1
Priloga 2: Appreciative inquiry (verzija prilagojenega vprašalnika)	4

PRILOGA 1: KVALITATIVNI INTERVJU

1. POLOŽAJ V DELOVNEM OKOLJU

Vodja delavec/ka (zaposleni/a)

2. SPOL

M Ž

3. STAROST

4. STAŽ

Samski poročen izvenzakonska s. vdova/ec ločen

5. Ali menite/čutite, da ste izpostavljeni izgorelosti na delovnem mestu?

6. Doživljate stres kot oviro ali kot motivacijo, koliko časa pri vas trajajo stresne situacije? Ste pogosto pod stresom?

7. Kako bi vi opredelili izgorelost, če bi vas nekdo na ulici vprašal, kaj je izgorelost?

8. Kaj so pri vas najpogostejši vzroki izgorelosti (osebni dejavniki, delovno okolje, narava dela)? Kaj po vašem mnenju najpogosteje povzroča izgorelost na delovnem mestu?

9. Menite, da je izgorelost na delovnem mestu povezana z načinom vodenja? Kako pogosto doživljate pritisk zaradi prevelikega obsega dela? Ali/zakaj sprejmete ob že velikem obsegu dela še dodatne zadolžitve (tako želite, zaradi strahu pred izgubo službe, zahteve nadrejenega...)?

10. Kako se razumete s svojim nadrejenimi/podrejenimi?

Zelo dobro

Občasni konflikti

Pogosti konflikti

Zelo slabo

11. Vam nadrejeni nudi zadostno strokovno pomoč, prisluhne vašim težavam, skupaj z vami išče rešitve?

nikoli

Včasih

vedno

- 12. Kako vi doživljate izgorevanje? Kako se kaže izgorevanje pri vas? Imate pogosto (vsaj enkrat tedensko) sledeče težave:**
- glavobol
 - nespečnost
 - bolečine v križu
 - utrujenost
 - prehlad
 - želodčne/prebavne težave
 - povišan krvni tlak
 - občutek tesnobe
 - loteva se me depresivnost
 - pesimizem
 - čustvena neodzivnost
 - izguba smisla za humor
 - odsotnost iz dela
 - nesporazumi in prepiri s sodelavci
 - nesporazumi in prepiri v domačem okolju
 - razdražljivosti
 - izguba delovne vneme
 - odpor do službe, sodelavcev in nadrejenih
 - težnja po zamenjavi službe
 - slabša sposobnost koncentracije
 - izguba motivacije za ustvarjalno delo
 - izogibanje novitetam na delovnem mestu
 - kronično pritoževanje in iskanje zunanjih krivcev za lastni neuspeh
 - destruktivni odnos do zahtev nadrejenih
- 13. Kako se vi spoprijemate s posledicami izgorevanja na delovnem mestu? Se v prostem času ukvarjate s športom, uporabljate tehnike sproščanja...? Kako pogosto?**
- 14. Kako stres/izgorelost na delovnem mestu vpliva na vaše zasebno življenje? Menite, da stres/izgorelost vpliva tudi na kvaliteto odnosov v vaši družini, s prijatelji?**
- 15. Ste se že srečali s problemom izgorelosti? Ste zaradi izgorelosti že iskali strokovno pomoč? (če ja, zakaj ste se odločili poiskati pomoč, menite, da sami ne bi zmogli preprečiti izgorelosti?)**

16. **Kaj je po vašem mnenju največji povzročitelj stresa v vašem osebnem življenju? Kateri je največji stresor v vašem delovnem okolju?**
17. **Uporabljate pri svojem delu informacijsko komunikacijsko tehnologijo (pametni telefon, računalnik, e-maile...)? Menite, da vam ta tehnologija olajša delo? Kje vidite vi prednosti oz. slabosti uporabe IKT v delovnem procesu?**
18. **Uporabljate IKT tudi v vašem prostem času za službene namene (torej na dopustu, doma)? Zakaj jo uporabljate oz. zakaj je ne uporabljate? Vas kličejo stranke, zaposleni... za službene zadeve tudi v prostem času. Kako se počutite takrat?**
19. **Ali ste seznanjeni v vaši organizaciji z izgorelostjo (z razširjenostjo med zaposlenimi, vzroki, o simptomih), namenjate izgorelosti kaj pozornosti? Kako se v vaši organizaciji soočate z izgorelostjo (imate kakšna izobraževanja na to temo, vam organizacija nudi športne aktivnosti, se lahko s kom pogovorite kadar ste pod hudim stresom ...)? Mogoče imate vpeljane že kakšne programe za preprečevanje izgorelosti?**
20. **Sledeča trditev drži za organizacijo, v kateri delam**
 »DELAM V ORGANIZACIJI, V KATERI LJUDJE NENEHNO IZBOLJŠUJEJO SPOSOBNOSTI ZA DOSEGANJE REZULTATOV, KI SI JIH RESNIČNO ŽELIJO, GOJIJO NOVE, INOVATIVNE NAČINE MIŠLJENJA, SO SVOBODNI V SKUPNIH PRIZADEVANJIH IN SE NENEHNO UČIJO, KAKO SE UČITI«
21. **Kako bi po vašem mnenju vaša organizacija najbolje pripomogla k zmanjšanju oz. Preprečitvi izgorevanja na delovnem mestu? S kakšnimi ukrepi?**
22. **Za katero organizacijo bi rekli, da skrbi za uravnotežen razvoj zaposlenih? Kaj dela ta organizacija drugače, kot tista, v kateri ste vi zaposleni?**

Popolnoma
 Delno
 Sploh ne

PRILOGA 2: Appreciative inquiry (verzija prilagojenega vprašalnika)

1. Se spomnite svojih prvih začetkov delovne kariere; jih lahko opišete? Ste bili na začetku kariere polni optimizma, energije, čili, ste imeli občutek, da je to vaše sanjsko delo? Kako gledate danes na delo? Kaj oz. zakaj se je vaše prepričanje spremenilo (če se je)?
2. Kaj je vaša najpogostejša vzpodbuda pri delu na delovnem mestu?
3. Pri svojem delu se počutite včasih polni energije.. Za trenutek bi želela, da razmislite, o trenutkih, ki vas navdajajo z optimizmom, energijo in dajejo občutek uspešnosti?
4. Razmislite o stvareh, ki jih najbolj cenite pri sebi. Katere so vaše najpomembnejše kvalitete, prednosti, ki jih vnašate v delovno okolje in vas hkrati ščitijo pred izgorelostjo?
5. Kaj se vam zdi najbolj zanimivo pri vašem delu?
6. Spremembe so del življenja, nekateri jih zaznajo kot stres, drugi kot motivacijo. Se spomnite časa, ko ste bili vključeni v pomembno spremembo, kako ste vi zaznavali to spremembo? Kako zaznate spremembe, kjer lahko sovplivate s svojim delovanjem na izid? Kaj se vam je zdelo vznemirljivo pri procesu spreminjanja in kako ste poskrbeli, da je bila sprememba učinkovita?
7. Razmislite o času, ko ste bili čili, polni energije na delovnem mestu. Opišite, kako so vodja, sodelavci, družina podpirali vašo uspešnost?
8. Katere so vaše tri lastnosti, vrednote, prednosti, kvalitete ali metode, s katerimi se uspešno izogibate izgorelosti in jih želite tudi v prihodnje uporabljati ali še poglobiti?
9. Zamislite si, da greste v globok spanec, ki traja 10 let. Medtem, ko spite, se zgodijo čudeži in postanete to, kar želite, da bi bili. Sedaj je leto 2026 in ste ponosni na to, kar ste naredili. Ko gledate na celoto, kako sedaj sprejemate situacije, ki vodijo v izgorelost, kaj je novo, boljše, spremenjeno pri vašem sprejemanju, odzivanju na dolgotrajne stresne situacije?
10. Se spomnite najmanjše spremembe, odločitve, dogodka, ki je imela močan vpliv na vaše doživljanje stresa/izgorelosti?