

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZGOREVANJE SKAVTSKIH VODITELJEV**

Ljubljana, marec 2009

URŠKA KRAŠOVEC

## **IZJAVA**

Študentka **Urška Krašovec** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Katarine Katje Mihelič** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>1 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU</b> .....  | <b>2</b>  |
| 1.1 Kaj je izgorevanje?.....  | 2         |
| 1.2 Izgorevanje in stres.....   | 3         |
| 1.2.1 Kaj je stres in kakšen je odgovor nanj?.....  | 4         |
| 1.2.2 Znaki, vzroki in posledice stresa.....  | 5         |
| 1.2.3 Razlika med izgorevanjem in stresom pri delu.....                                   | 6         |
| 1.3 Organizacijski pogled na izgorevanje.....   | 7         |
| 1.4 Zakaj se izgorevanje na delovnem mestu pojavlja?.....                                 | 8         |
| 1.5 Kdo je podvržen izgorevanju na delovnem mestu?.....                                   | 9         |
| 1.6 Kdo je kriv za izgorevanje na delovnem mestu?.....                                    | 9         |
| <b>2 VZROKI, POSLEDICE IN UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU</b> ..... | <b>10</b> |
| 2.1 Kateri dejavniki povzročajo izgorevanje?.....   | 10        |
| 2.2 Znaki izgorevanja.....  | 11        |
| 2.3 Proces izgorevanja.....   | 12        |
| 2.4 Razsežnosti in posledice izgorevanja.....   | 14        |
| 2.5 Kako merimo izgorevanje na delovnem mestu?.....                                       | 14        |
| 2.6 Ukrepi za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu.....                            | 15        |
| <b>3 PREDSTAVITEV SKAVTSKE ORGANIZACIJE</b> .....   | <b>18</b> |
| 3.1 Kaj je skavtstvo?.....  | 18        |
| 3.2 Predstavitev Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS).....         | 19        |
| 3.2.1 Organiziranost ZSKSS.....   | 19        |
| 3.2.2 Mednarodno sodelovanje.....   | 22        |
| 3.2.3 Vzgoja s pomočjo skavtske metode.....   | 23        |
| 3.2.4 Delovno mesto skavtskega voditelja.....   | 24        |
| <b>4 IZGOREVANJE SKAVTSKIH VODITELJEV</b> .....   | <b>26</b> |
| 4.1.1 Opredelitev problema in namena raziskave.....                                       | 26        |
| 4.1.2 Izbira populacije.....  | 27        |
| 4.1.3 Metoda raziskovanja.....  | 28        |
| 4.1.4 Predstavitev vprašanj.....  | 28        |
| 4.1.5 Okvir in potek raziskave.....   | 32        |
| 4.1.6 Analiza rezultatov.....   | 33        |
| 4.1.7 Interpretacija rezultatov.....  | 38        |
| 4.1.8 Omejitve raziskave.....   | 41        |
| <b>SKLEP</b> .....  | <b>42</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>PRILOGE</b> .....  | <b>1</b>  |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| <i>Tabela 1: Znaki izgorevanja</i> .....                  | 12 |
| <i>Tabela 2: Delovno mesto skavtskega voditelja</i> ..... | 25 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| <i>Slika 1: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja (Peter Nixon)</i> ..... | 13 |
| <i>Slika 2: Pristopa k procesu reševanja problemov</i> .....                    | 15 |
| <i>Slika 3: Organiziranost ZSKSS</i> .....                                      | 19 |

## KAZALO PRILOG

|  |   |
|--|---|
| PRILOGA 1: Vprašanja za intervju ..... | 1 |
|--|---|

# UVOD

Izgorevanje na delovnem mestu je pojem, ki se ga zadnje čase vse več uporablja in o katerem se vse več razpravlja. Mnogo člankov na to temo lahko najdemo že v dnevnem časopisju. Vendar opažam, da mnogo ljudi niti ne ve točno, kaj pomeni izgorevanje na delovnem mestu oziroma kakšna je razlika med stresom in izgorevanjem. Nekdo me je celo vprašal, če s tem mislim trpinčenje na delovnem mestu oziroma mobbing. Niti ne vedo, kaj pripelje do izgorevanja in kakšne so njegove posledice. Ne vedo, da na izgorevanje ne vplivajo samo razmere na delovnem mestu, ampak tudi druge življenjske okoliščine in osebnostne značilnosti, ki jim je posamezen človek podrejen. Veliko se govori o stresu, o tem, kako naj se z njim soočamo, kako naj ga odpravljamo in omejimo ter kako naj se navadimo z njim živeti, ne da bi škodoval našemu zdravju. Ob tem pa bolj malo povedo, kako je z izgorevanjem.

Izgorevanje je pravzaprav že dolgo časa poznan pojav. Z njim so se pred leti ukvarjali predvsem v poklicih, ki so bili tako ali drugače usmerjeni k človeku, kar pomeni, da so vključevali veliko neposrednih stikov z ljudmi. Res je, da je danes vse več poklicev, pri katerih so zaposleni kakorkoli v stiku z ljudmi, več vodstvenih položajev in zato je tudi delovno mesto postalo ploden kraj za izgorevanje.

O izgorevanju med skavtskimi voditelji sem začela razmišljati, ko je teklo moje četrto leto v vlogi skavtske voditeljice, saj sem se zaradi preobremenjenosti z vsemi obveznostmi posledično počutila preobremenjena tudi kot skavtska voditeljica in ker ni šlo drugače, sem prenehala z vodenjem skavtov. Ravno tako sem pri svojih sovoditeljih opazila, da so pogosto utrujeni, obremenjeni s šolo in drugimi obveznostmi, da jim je kdaj pa kdaj v veliko breme delati še za skavte in v takih trenutkih razmišljajo, da bi prenehali z vodenjem. Tudi na ravni Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov opažam določene stvari, ki me napeljujejo na razmišljanje, da pri skavtskih voditeljih obstaja izgorevanje. Zato sem se odločila, da bom ta problem malo bolj podrobno raziskala v svoji diplomski nalogi. Namen diplomske naloge je torej raziskati izgorevanje med skavtskimi voditelji. Morda se bo kdo vprašal, kaj pa imajo skavti skupnega z ekonomijo. Skavti ravno ne, izgorevanje na delovnem mestu pa. Biti skavtski voditelj pomeni opravljati neke vrste poklic. Skavtski voditelj ima tudi svoje delovno mesto in delovne naloge. Na tem delovnem mestu pa je lahko podvržen izgorevanju. Z izgorevanjem se morajo ukvarjati in ga znati prepoznavati vodilni v vseh organizacijah, saj bodo le tako lahko ustrezno ukrepali in obdržali svoje zaposlene ter ohranili učinkovitost in produktivnost zaposlenih.

Cilji diplomske naloge so: opredeliti izgorevanje in ugotoviti, kakšna je razlika med stresom in izgorevanjem, opisati proces izgorevanja in ugotoviti, kakšni so ukrepi za preprečevanje izgorevanja, predstaviti skavtsko organizacijo v Sloveniji in delovno mesto ter delovne naloge

skavtskega voditelja, izbrati pravo metodo in populacijo za izvedbo raziskave ter ugotoviti, ali se med skavtskimi voditelji pojavlja izgorevanje.

Metodi, ki ju bom uporabila pri pisanju diplomske naloge, sta empirična in opisna. Opisno metodo bom uporabila v prvih treh poglavjih diplomske naloge, ko bom s pomočjo literature in virov poskušala izluščiti čim več informacij o izgorevanju na delovnem mestu in o skavtski organizaciji. Empirično metodo pa bom uporabila v četrtem poglavju, saj bom s pomočjo intervjujev z aktivnimi skavtskimi voditelji, poskušala odgovoriti na raziskovalno vprašanje. Raziskovalno vprašanje je: Ali se v Združenju slovenskih katoliških skavtinj in skavtov med aktivnimi skavtskimi voditelji posameznih starostnih vej pojavlja izgorevanje?

V prvem poglavju bom najprej opredelila pojem izgorevanje, raziskala, kako je izgorevanje povezano s stresom ter kakšna je razlika med izgorevanjem in stresom. Nato bom ugotovila, kako bi morale organizacije gledati na izgorevanje na delovnem mestu, zakaj se izgorevanje na delovnem mestu pojavlja, kdo je podvržen izgorevanju in kdo je kriv za izgorevanje. V drugem poglavju bom opredelila vzroke, znake in proces izgorevanja, opisala posledice izgorevanja in opredelila, kakšnih ukrepov se lahko poslužujemo za preprečevanje in soočenje z izgorevanjem na delovnem mestu. V tretjem poglavju svoje raziskovanje nadaljujem najprej s kratko predstavitvijo skavtstva in Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov. Predstavila bom namen in organiziranost le-tega, opisala skavtsko metodo dela, delovno mesto skavtskega voditelja ter razložila, kako so skavtski voditelji povezani z izgorevanjem. V četrtem poglavju bom nadaljevala s svojo raziskavo, ki je empirične narave, saj bom s pomočjo intervjujev skušala ugotoviti, če se pri skavtskih voditeljih pojavlja izgorevanje oziroma če se pojavljajo vzroki, ki bi lahko kasneje pripeljali do izgorevanja in do prenehanja vodenja. Predstavila bom rezultate, ki jih bom dobila z intervjuji, in jih interpretirala. V sklepu bom povzela ugotovitve, do katerih bom prišla z diplomsko nalogo.

## **1 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU**

### **1.1 Kaj je izgorevanje?**

Najprej je potrebno opredeliti, kaj pojem izgorevanje na delovnem mestu sploh pomeni. Prva raziskovalca, ki sta se začela ukvarjati z izgorevanjem, sta bila Freudenberg (1974, 1975) in Maslachova (1976). O stresu se je veliko govorilo že pred tem, vendar pa je pojem izgorevanje prvi uporabil in uvedel Freudenberg (Buick & Thomas, 2001, str. 304). V nadaljevanju naštevam nekaj opredelitev izgorevanja, ki sem jih našla v različnih virih.

Brus in Jurčević (2008, str. 4) v svojem članku opredelita izgorelost takole: »Izgorelost je stanje skrajne psiho-fizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane zaradi predolge in preveč intenzivne izpostavljenosti stresu.« Izgorevanje naj bi bilo tudi razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje,

torej razkroj človeške duše (Maslach & Leiter, 2002, str. 16). Trevnova (2005, str. 55) pa v svojem delu navaja, da je sindrom izgorevanja ena od psihičnih posledic stresa, ki ga človek doživlja poleg družinskih težav, nespečnosti, impotence, depresije, fobij in nočnih mor. Moss in Cooper et al. (Treven, 2005, str. 55) pravijo, da naj bi šlo za občutek izčrpanosti pri človeku, ki je pod velikim pritiskom in ima malo virov zadovoljstva. Podobno navaja tudi Youngs (2001, str. 16), saj pravi, da strokovnjaki za stres menijo, da občutimo izčrpanost po šestih do osmih tednih stanja intenzivnega stresa, njegova posledica pa sta telesna utrujenost in izguba prožnosti za obvladovanje situacij, kar imenujemo izgorelost. Lambie (2007, str. 83) v svojem članku navaja avtorja Pinesa in Maslachovo, ki pravita, da je izgorevanje definirano kot stanje telesne in čustvene izčrpanosti, pri kateri se razvijajo negativna samopodoba, negativen odnos do dela in izguba zanimanja in občutka za druge ljudi.

Na spletni strani Inštituta za razvoj človeških virov (<http://www.institut.burnout.si>) najdemo še tole opredelitev: »Izgorelost je bolezen tistega, ki se dolgo in vztrajno bori, ki se bori dlje in navadno bolje kakor drugi, za neko idejo, za nek način dela in življenja, za neke odnose. Je bolezen tistega, ki spozna, da ni v recipročnih odnosih v delovnem in/ali zasebnem svetu. In je bolezen tistega, ki vedno več zahteva od sebe kot od drugih. Če takšna borba traja dolgo, se lahko prelomi v izgorelost.«

Maslachova in Leiter (2002, str. 19-20) menita, da izgorevanje na delovnem mestu ni nov fenomen. Z njim so se ukvarjali že pred dvajsetimi leti v poklicih, ki so bili usmerjeni k človeku (humanitarne dejavnosti, zdravstvo, izobraževanje) in jih danes opredeljujemo kot poklici z visoko stopnjo občutljivosti, kar pomeni, da vključujejo veliko neposrednih stikov z ljudmi. Delo v teh poklicih je zelo čustveno in telesno zahtevno, delavce izčrpava predanost delu, dolg delavnik, čezmerne obremenitve in potencialni konflikti s strankami, bolniki, študenti in drugimi udeleženi. V današnjem času je vedno več poklicev z visoko stopnjo občutljivosti, saj smo se preusmerili iz proizvodnih v storitvene zaposlitve, kjer je potrebno delati s strankami, naraslo je število vodstvenih položajev, ki zahtevajo nadzor nad drugimi zaposlenimi, način dela se je preusmeril v delovne skupine, kjer morajo zaposleni delati skupaj s svojimi kolegi. Delovno mesto je zato postalo zelo ploden kraj za izgorevanje.

Napisano potrjuje tudi Burish (Fengler, 2007, str. 72) z naslednjo opredelitvijo izgorevanja: »Opisujemo ga kot stanje telesne, duševne ali čustvene izčrpanosti v poklicu, prostem času, med prijatelji, v partnerstvu in družini, ki se prikrade postopoma ali nenadno izbruhne in je pogosto povezano z odporom, gnusom in mislimi na beg. Pred pojavitvijo je značilna dalj časa trajajoča preobremenitev brez ustreznega protiukrepanja.«

## **1.2 Izgorevanje in stres**

Iz zgornjih opredelitev izgorevanja lahko sklepamo, da sta izgorevanje in stres dva različna pojma, ki pa sta med seboj povezana. Večina avtorjev meni, da je izgorevanje le posledica daljše

izpostavljenosti stresu. Zaradi tega razloga bi bilo morda dobro nekaj pozornosti nameniti samemu stresu. Nadaljnja podpoglavja so namenjena stresu in razliki med stresom in izgorevanjem na delovnem mestu.

### **1.2.1 Kaj je stres in kakšen je odgovor nanj?**

Pojem stres je zelo pogosto uporabljan tako v vsakdanjem govoru kot v strokovni literaturi. Opredeljuje ga množica definicij, vse pa imajo dva temeljna poudarka. Stres ponavadi povzroča nekdo/nekaj izven človekovega organizma, posledice stresa pa so notranje, psihološke in fiziološke narave, opisane kot napetost, napor (Selič, 1999, str. 53). Youngs (2001, str.13) pravi: »Stres je sklop telesnih, fizičnih, duševnih in kemičnih reakcij na okoliščine, ki sprožijo v človeku zmedenost, nejevoljo in vzburjenost.« Stres je torej psihološki in fiziološki odgovor na dogodke, ki porušijo človekovo ravnotežje. Namenjen je obrambi in podpori človekovega organizma. Našim prednikom je pomagal preživeti v življenjsko nevarnih situacijah, v modernem svetu pa je večina stresa posledica psiholoških in ne toliko fizioloških nevarnosti (Jaffe-Gill, Smith, Larson & Segal, 2007, str. 1).

Ločimo pozitivni in negativni stres. Božič (2003, str. 20) definira pozitivni stres kot vsako aktivnost, ki povzroči adaptacijske spremembe kardiorespiratornega sistema in mišičevja. Znaki pozitivnega stresa so: evforičnost, motiviranost, razumevanje, zadovoljstvo, samozavest, uspešnost, nasmejanost ipd. Jaffe-Gill et al. (2007, str. 1) pravijo, da je stres v manjši količini pozitivni stres. Človeku da zalet, ki ga potrebuje, ga motivira, da naredi najboljše, kar more, ter ostane osredotočen in pozoren. Negativni stres pa zajema emocionalne in psihične pritiske, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajne ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam.

Odgovor telesa na stres se kaže kot vrsta kemičnih in bioloških reakcij, ki se dogajajo v človeku. Ko človek začuti nevarnost, se v hipotalamusu v možganih sproži kemični alarm. Simpatično živčevje se odzove z izpustom hormonov adrenalin, noradrenalin in kortizol iz nadledvične žleze v krvni obtok. Ti hormoni nas pripravijo na »boj ali beg« (Jaffe-Gill et al., 2007, str. 1; Looker & Gregson, 1993, str. 51). V prvih osmih sekundah krvni obtok prenese hormone v vsako celico telesa (Youngs, 2001, str. 15). Žile se skrčijo, krvni tlak naraste, zato so mišice bolj prekrvljene. Očesne zenice se razširijo in vid postane ostrejši. Krvni sladkor se poviša in daje dodatno energijo ter pospeši reakcijski čas. Prebava in reproduktivni sistem se upočasnita (Jaffe-Gill et al., 2007, str. 1). Dihanje se pospeši, zato se zviša količina kisika v krvi, ki omogoči hitrejšo izgorevanje glukoze v mišicah in možganih. Sluh se izostri. Možgani so zaposleni s pripravo na fizično akcijo, zato takrat, ko nas zajame panika, ne moremo abstraktno razmišljati (Youngs, 2001, str. 15).

Odgovor telesa in razuma na stresne dejavnike, kot pravi Youngs (2001, str.14), se kaže v treh medsebojno povezanih fazah:



- **alarmna reakcija**  
Obvesti telo, da je v stresni situaciji. Sledi niz telesnih sprememb: upočasniti se prebava, dihanje se pospeši, srčni utrip se poveča in krvni pritisk naraste, potenje se pospeši, mišice se napnejo, sladkorji in maščobe se izločijo in priskrbijo telesu dovolj energije.
- **odpor/prilagoditev**  
Ko stresor izgine ali ga oseba premaga, se telo umiri in se povrne v stanje biokemične uravnovešenosti. Če se izpostavljenost stresorjem nadaljuje, se telo temu ustrezno prilagodi z nekaterimi telesnimi reakcijami, npr. napetimi mišicami.
- **izčrpanost/izgorevanje**  
Z nadaljevanjem stresa se izčrpajo tudi prilagoditveni mehanizmi in telo se izčrpa. Biokemično izčrpanost imenujemo izgorelost.

## 1.2.2 Znaki, vzroki in posledice stresa

Znake stresa moramo poznati, saj ga le tako lahko prepoznamo pri sebi in se z njim soočimo. Stres namreč vpliva na mišljenje, telo in vedenje na različne načine. Specifični znaki in simptomi stresa pa se razlikujejo od človeka do človeka (Jaffe-Gill et al., 2007, str. 2).

Znaki negativnega stresa, ki jih navaja Youngs (2001, str.17-18), so:

- glavobol, živčnost, napetost, slabost,
- zmanjšan ali povečan tek,
- občutek ujete žrtve, ki nima izhoda,
- pogosta otožnost,
- težave z nespečnostjo ali z veliko potrebo po spanju,
- pomanjkanje koncentracije,
- želja po samoti,
- nizek energetski nivo ali izbruh energije, ki mu sledi depresija,
- pomanjkanje zanimanja za stvari, ki so vas včasih razveseljevale,
- strah, sumničavost, znižano samospoštovanje ipd.

Božič (2003, str. 21-22) pa našteva naslednje znake negativnega stresa:

- **čustveni znaki** (npr. apatija, anksioznost, razdražljivost, duševna utrujenost)
- **vedenjski znaki** (npr. izogibanje, težave z osebno urejenostjo, težave s spoštovanjem zakonov)
- **telesni znaki** (npr. pogosta obolevnost, fizična izčrpanost, nerazpoloženje).

Poleg naštetih treh kategorij znakov stresa pa Jaffe-Gill et al. (2007, str. 2) dodajajo še **kognitivne znake**. Ti so: problemi s pomnjenjem, nezmožnost koncentracije, neprestana skrb, neodločnost, neobjektivnost, pesimizem ipd. Večina naštetih znakov stresa je zelo podobnih znakom izgorevanja, kar bomo videli v nadaljevanju. Tudi iz tega lahko sklepamo, da sta izgorevanje in stres soodvisna, oziroma da je izgorevanje le končna stopnja dolgotrajnega stresa.

Potencialni vzroki stresa so številni in zelo individualni. Kar je za nekoga stresno, morda za nekoga drugega ni. To pa je odvisno od osebnosti, pogleda na življenje, sposobnosti reševanja problemov in socialne podpore. Pritiskom in zahtevam, ki povzročajo stres, pravimo stresorji. To so lahko tako pozitivni kot negativni. Ti pa potem posledično povzročajo pozitivni ali pa negativni stres (Jaffe-Gill et al., 2007, str. 3).

Jaffe-Gill et al. (2007, str. 3) naštevajo naslednje vzroke stresa:

- **velike življenjske spremembe** (ločitev, selitev, nosečnost, diagnoza hude bolezni ipd.)
- **dnevne zahteve**
  - okolje (hrup, nevarna soseska, neudobni življenjski pogoji, onesnaževanje ipd.)
  - družina in odnosi z ljudmi (konflikti s prijatelji, partnerjem, družinskimi člani ipd.)
  - delo (nezadovoljstvo z delom, premajhna plača, preveč dela, konflikti s sodelavci ipd.)
  - socialni stresorji (revščina, finančni pritiski, rasizem, nezaposlenost ipd.)
- **osebni vzroki** (pesimizem, samokritičnost, perfekcionizem, nizka samopodoba ipd.)

Jaffe-Gill et al. (2007, str. 4) v svojem članku pišejo, da se posledice kroničnega stresa pokažejo v zdravstvenih in čustvenih problemih. Posledice stresa na duševno zdravje človeka pa so naslednje: zaskrbljenost, strah, depresija, prehranjevalne motnje, zloraba opojnih substanc. Zadnje raziskave predvidevajo, da je okoli 60-90 % bolezni povezanih s stresom. Stres povzroči poškodbe kardiovaskularnega in imunskega sistema, kar pomeni, da se telo težje bori z boleznijo in infekcijami. Posledice, ki jih ima stres na zdravje, so naslednje: kronična bolečina, migrene, visok krvni pritisk, sladkorna bolezen, astma, avtoimunske bolezni, težave s kožo, debelost, čir na želodcu, neplodnost.

### 1.2.3 Razlika med izgorevanjem in stresom pri delu

Delo je zelo pomemben del življenja vsakega človeka, ker nudi številne možnosti socialnih interakcij in rasti. Ima velik vpliv na človekovo samopodobo in občutek lastne vrednosti ter služi kot izziv za samoizpopolnjevanje. Zato bi bilo treba spremljati poklicno kariero vsakega posameznika, čeprav se to zdi zelo iluzorno in naivno. Človeške vire je smiselno opazovati in izkoriščati tudi z vidika optimalnega funkcioniranja organizacije ter upoštevati zastoje in krize, ki so nujni del razvoja vsake kariere (Selič, 1999, str. 122-123). Že Sigmund Freud je proglasil delo in ljubezen kot dve osnovni sestavini zrele in uravnovešene osebnosti. Ravno tako kot zadovoljstvo v ljubezni zahteva delo tudi delovno zadovoljstvo zahteva ljubezen do dela, ki ga opravljamo, da se lahko počutimo izpopolnjeno (Stevens, 1995, str. 5).

Seličeva (1999, str. 120) pravi, da je stres pri delu možno opisati z več dejavniki, in sicer:

- **delovni položaj** (preobremenjenost ali prenasičenost z delovnimi nalogami)
- **pomanjkanje kontrole**
- **ponavljajoča se opravila**

- **odgovornost za druge** (dodatne napetosti, skrbi in težavni medosebni odnosi)
- **konfliktnost vlog** (različni pritiski s strani nadrejenih, podrejenih, sodelavcev, strank)
- **nevarnost** (izpostavljeni so npr. vojaški, policijski, gasilski poklici)
- **stresorji okolja** (vročina, hrup, prah ipd.)

Brill (Černigoj Sadar, 2002, str. 86) meni, da je stres generičen pojem, ki se nanaša na začasen prilagoditveni proces in ga spremljajo mentalni in telesni simptomi, medtem ko je izgorelost končna stopnja dolgotrajnega neravnotežja med zahtevami in viri ter daljšega stresa na delovnem mestu, pri kateri odpovedo prilagoditveni procesi. Stanley (2001, str. 3) pravi, da izgorevanje ni simptom stresa pri delu, ampak je rezultat nekajkrat nerešenega delovnega stresa. Razlika med stresom in izgorelostjo je tudi v tem, da izgorelost vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela in organizacije, medtem ko to za stres ni značilno. Prav tako pa lahko izgorelost izkusijo samo tisti, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero, imajo visoke cilje in pričakovanja, stresu pa smo lahko podvrženi prav vsi (Černigoj Sadar, 2003, str. 86).

### **1.3 Organizacijski pogled na izgorevanje**

Maslachova in Leiter (2002, str. 62-65) pravita, da mnogo vodilnih delavcev misli, da je izgorevanje problem zaposlenih in ne organizacije. Zato naj bi se z izgorevanjem spopadali posamezniki sami. Oni so tisti, ki naj bi se prilagodili delovnim razmeram in ne obratno. Ni dolžnost delodajalca, da ugotovi, kako bo delo prilagodil zaposlenim. Izgorevanje postane problem organizacije šele takrat, kadar začne povzročati večje izgube prihodka.

Nadalje pojasnujeta: »Na tej točki bi se lahko sklicevali na splošno statistiko, ki kaže, koliko milijard dolarjev požrejo nadomestila delavcem, prispevki za zdravstveno varstvo (zlasti za duševno zdravje in bolezni odvisnosti), odsotnosti z dela, bolniški dopusti in različne goljufije zaposlenih, da izgub zaradi napak pri delu in vedno slabše delovne kakovosti sploh ne omenjamo.« Torej izgorevanje le vpliva na končni rezultat organizacije. Reinardy (2006, str. 400) in Eisinger (Johnson & Indvik, 2004, str. 21) navajata podatke Ameriškega inštituta za stres, ki pravi, da stres na delovnem mestu stane ameriška podjetja vsako leto med 200 in 300 milijard dolarjev zaradi nesreč, fluktuacije zaposlenih, odsotnosti z delovnega mesta, zmanjšane produktivnosti, zdravstvenih in zavarovalnih storitev ter raznih nadomestil.

Tudi Angerer (2003, str. 101) v svojem članku omenja tri avtorje, ki pravijo, da je izgorevanje povezano z odsotnostjo na delovnem mestu, zamenjavo službe, nizko produktivnostjo, celotno učinkovitostjo, znižanim zadovoljstvom pri delu ter znižano povezanostjo z delom. Vse naštetu pa negativno vpliva na organizacijo kot celoto. Delodajalec, ki se bo zavedal izgorevanja in bo v zvezi s tem kaj naredil, bo imel bolj navdušeno, zvesto in učinkovito delovno silo ter večje zadovoljstvo strank (Angerer, 2003, str. 105). Reinardy (2006, str. 398) našteva podobne posledice izgorevanja, in sicer odhod zaposlenih, zmanjšanje kvalitete in količine opravljenega dela ter pojav konfliktov v domačem in delovnem okolju.

Organizacija, ki podpira delavčevo povezanost z delom, je močnejša organizacija in se je bolj sposobna odzvati na potrebe strank. Sproti intenzivno raste in razvija ustvarjalne zamisli ali izdelke. Potrebno se je tudi zavedati, da v današnjem času delavci, ki trpijo za izgorevanjem, ne dajo vedno odpovedi. Ker priložnosti za zaposlitev ni na pretek, ostanejo v službi, vendar je njihov prispevek minimalen. Utrujeni so in cinični ter omejujejo sposobnosti svoje delovne skupine (Maslach & Leiter, 2002, str. 73-74). Zato je potrebno izgorevanje preprečevati. Način ukrepanja za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu s strani organizacije pa bom opisala v naslednjem poglavju.

Maslachova in Leiter (2002, str. 125) tudi trdita, da je preprečevanje izgorevanja in graditev povezanosti z delom mogoče in potrebno v današnjem delovnem življenju. Posameznik tega ne more doseči z lahkoto, organizacija pa ta dva cilja lažje doseže. Če se bomo vsi lotili dolgoročnega procesa organizacijskega napredka, bomo nagrajeni z delovnimi mesti, ki ne bodo samo bolj produktivna in prožna, ampak tudi bolj humana.

#### ***1.4 Zakaj se izgorevanje na delovnem mestu pojavlja?***

Maslachova in Leiter (2002, str. 1-9) menita, da so delovna mesta v zadnjih letih doživela precejšnje spremembe. Delovno mesto bi ekonomsko in psihološko lahko opredelili kot hladen, negostoljuben in zahteven prostor. Ljudje so zaradi dnevnih delovnih zahtev, družine in drugih stvari čustveno, telesno in duhovno izčrpani. Predanost delu upada, veselje ob uspehu je težko doseči, ljudje so cinični in se trudijo, da bi bili osebno čim manj vpleteni.

Vzrok za to pa iščeta v spremembi delovnega mesta. Delovno mesto se je spremenilo, ker korporacije ne obstajajo več zato, da bi širile človekove zmožnosti zaslužka za življenje in doseganje pomembnih ciljev, ampak zato, da ljudje v korist korporacij žrtvujejo svoje preživetje in pričakovanja, končni managerji pa hlepijo zgolj po pretoku denarja za pokrivanje dolgov. Globalna ekonomija omogoča selitev poslovanja podjetij v druge države, kjer je delovna sila cenejša. Tako morajo delavci v Severni Ameriki, Avstraliji in Evropi tekmovati z delavci dežel v razvoju. Povečevanje produktivnosti je privedlo do uporabe visoko razvite tehnologije, ki lahko v celoti nadomesti človeka, hkrati pa tudi do nepopustljivega upravljanja s človeško delovno silo. Sindikati, ki so se borili za pravice delavcev, nimajo več velikega vpliva, razlika med plačami vodilnega osebja in drugih delavcev pa je ogromna. Slednji problem je najbolj očiten v ZDA, kjer je povprečna plača direktorjev v grobem dvakrat višja kot v Evropi in na Japonskem. V Evropi je razmerje med plačo direktorjev in povprečno delavsko plačo sicer manjše od 20 proti 1, vendar pa zaposleni ravno tako ne morejo več verjeti v poštenost organizacij.

## **1.5 Kdo je podvržen izgorevanju na delovnem mestu?**

Burish (Fengler, 2007, str. 72) pravi, da izgorelost prizadene med drugim socialne delavce, organizacijske svetovalce in trenerje, medicinske in patronažne sestre, gospodinje, zdravnike, delovne in psihoterapevte, župnike, starše in terapevte avtističnih otrok, vzgojiteljice, učitelje, odvetnike, policiste, managerje, študente in brezposelne. Tako so pokazale raziskave o izgorelosti pri naštetih skupinah ljudi. Iz drugega vira izvemo, da do izgorevanja ponavadi pride pri posameznikih, ki se morajo pri svojem poklicu osebno angažirati in veliko vlagati v delo, pričakovanja glede izvedbe dela pa so velika. Ti ljudje so pogosto čustveno navezani na svoje delo (Treven, 2005, str. 55).

Maslachova in Leiter (2002, str. 19-20) pravita, da so izgorevanju na delovnem mestu podvrženi ljudje, ki opravljajo poklice usmerjene k človeku, in jih imenujemo poklici z visoko stopnjo občutljivosti, ker vključujejo veliko neposrednih stikov z ljudmi (humanitarne dejavnosti, zdravstvo, izobraževanje). V današnjem času je vedno več poklicev z visoko stopnjo občutljivosti in tako vedno več delovnih mest, ki so ploden kraj za izgorevanje.

Željanova (2009, str. 6) v svojem članku piše: »Dr. Dodič Fikfakova govori o štirih kategorijah najbolj izpostavljenih: idealisti, ki verjamejo, da njihovi posebni talenti, poslanstvo, znanje in izobrazba lahko spremenijo svet; ljudje, usmerjeni k cilju, garači, ki življenje posvečajo karieri ali razmerju; vodje, ki veliko pričakujejo od sebe in drugih in želijo druge motivirati s svojimi ideali; ženske, ki hočejo biti superženske in (p)ostajajo preobremenjene z odgovornostjo do službe, otrok, doma, moža ...« Omenja tudi, da so pri nas med najbolj ogroženimi vodilni v podjetjih ter študentje in dijaki, kar je posebnost v svetovnem merilu. V nekem drugem članku piše, da najnovejše študije kažejo, da izgorevajo tudi novinarji, direktorji in ljudje, ki vodijo skupine (Željan, 2008, str. 4).

## **1.6 Kdo je kriv za izgorevanje na delovnem mestu?**

Maslachova in Leiter (2002, str. 31) pravita: »Prav zaradi tega, ker se izgorevanje na delovnem mestu tako očitno kaže s čustvi in z vedenjem posameznih delavcev, velja splošno prepričanje, da gre za »problem ljudi«, in ne problem delovnega mesta.« Zato podjetja nudijo različne programe za pomoč zaposlenim ali usposabljanje za boj proti stresu, ker naj bi bili zaposleni tisti, ki niso dovolj psihološko trdni, ki se nad vsem pritožujejo, imajo psihično motnjo ali pa imajo družinske probleme in zato trpijo za izgorevanjem. Vendar niso izključno ljudje odgovorni za pojav in rešitev izgorevanja, ker je izgorevanje poklicni problem. Prav zaradi razdiralnih sprememb v naravi dela, ki se pojavljajo zaradi globalne konkurenčnosti, tehnoloških izboljšav, strogega nadzora, nepoštenega nagrajevanja, povečevanja produktivnosti, preoblikovanja delovnih postopkov, izkoriščanja ljudi, se ves stres in napetosti prenesejo na zaposlene, ki nato doživljajo telesni in psihološki stres, le-ta pa jih pripelje do izgorelosti (Maslach & Leiter, 2002, str. 31-34).

## 2 VZROKI, POSLEDICE IN UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

### 2.1 Kateri dejavniki povzročajo izgorevanje?

Maslachova in Leiter (2002, str. 9-16) pravita, da izgorevanje nastane predvsem zaradi neskladja med naravo dela in naravo človeka. Viri teh neskladij po njunem mnenju pa so:

- **preobremenjenost z delom**  
Potrebno je opraviti preveč dela v prekratnem času s premalo sredstvi.
- **pomanjkanje nadzora nad delom**  
Ljudje si želijo izbirati in odločati, želijo si razmišljati o problemih in jih reševati, torej imeti nek vpliv na rezultate, za katere so odgovorni. Če jih omejuje toga politika in strog nadzor nadrejenih, na svoje delo ne morejo več vplivati.
- **nezadostno nagrajevanje**  
Če zaposleni niso deležni priznanja, je njihovo delo razvrednoteno.
- **odsotnost trdne skupnosti**  
Če se v delovnem okolju pojavljajo konflikti, ki jih ne rešimo, če med zaposlenimi ni osebnih stikov, spoštovanja, pohvale, ampak frustracija, jeza, strah, napetost, zaničevanje, sumničenje, potem ni pogojev za oblikovanje trdne skupnosti, v kateri bi se ljudje osebno razvijali in delovali bolj kakovostno.
- **pomanjkanje poštenosti**  
Poštenost na delovnem mestu pomeni, da se zaposlenim izkazuje spoštovanje, da je obremenjenost z delom enaka, da imajo zaposleni enake možnosti nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja.
- **konflikt vrednot**  
Pojavlja se tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli, kjer delo morda sili zaposlene v dejanja, ki se jim zdijo neetična in so nasprotna z njihovimi osebnimi vrednotami.

Na spletni strani Inštituta za razvoj človeških virov (<http://www.institut.burnout.si>) pa najdemo tri skupine vzrokov, ki medsebojno vplivajo na nastanek izgorelosti. To so :

- **družbene okoliščine,**
- **psihološke okoliščine** življenja in dela,
- **osebne značilnosti.**

Za **družbene okoliščine** je značilno, da ni več varnih poklicev in delovnih mest, prav tako ni jasnih družbenih vrednot. Smo v postindustrijski družbi oziroma družbi osebne svobode.

Pozitivne **psihološke okoliščine** življenja in dela zagotavljajo recipročnost med vlaganjem v delo ali v odnos z ljudmi in stopnjo zadovoljitve naših potreb v teh odnosih. Potrebe, ki naj bi jih

na delovnem mestu zadovoljili, so ustrezno plačilo za delo, pozitivna potrditev za dobro opravljeno delo, relativno stabilni pogoji dela, nadzor nad delovnimi okoliščinami, jasno opredeljene naloge ipd. V pozitivnih psiholoških pogojih raste delovna zavzetost in učinkovitost dela. Zaposleni pričakujejo recipročnost – več vlagajo, več njihovih potreb bo zadovoljenih.

Med psihološke okoliščine na delovnem mestu spadajo: delovna obremenitev, nadzor nad delom, nagrajevanje opravljenega dela, delovna skupnost, komunikacijski kanali, pravičnost in vrednote ter odnosi (v podjetju in z družbenim okoljem). Med psihološke okoliščine življenja, ki predstavljajo dolgotrajne obremenitve, lahko štejemo zahtevne starše, skrb za osebo s posebnimi potrebami, manipulativen ali egocentričen partner ipd.

Glede na **osebnostne značilnosti** skoraj praviloma izgorijo najsposobnejši in najučinkovitejši; tisti, ki na prvo mesto postavijo pričakovanja drugih, tekmujejo sami s seboj in so močno notranje motivirani. Notranja motivacija se oblikuje pod vplivom vzgoje. Iz tega pa izhaja problem. Pod vplivom zahtevnih staršev, ki svojo ljubezen pogojujejo, se otrok nauči, da je dober samo takrat, ko zadovolji potrebe drugega, ne pa svojih lastnih. Na ta način si zagotovi ljubezen staršev, izgubi pa stik s samim seboj. Človek se na podlagi take vzgoje nauči zadovoljevati potrebe drugih, njegove potrebe pa ostanejo nezadovoljene. Ti ljudje postanejo odgovorni in zavzeti delavci v podjetjih ter pozorni, skrbni in zanesljivi partnerji, starši ali otroci v zasebnih odnosih. Njihove temeljne potrebe ostanejo nezadovoljene, energetske zaloge se izčrpajo, zato taki ljudje začnejo izgorevati.

Recipročni model izgorelosti, ki ga najdemo na spletni strani Inštituta za razvoj človeških virov (<http://www.institut.burnout.si>), torej pravi: »**Vzrok za izgorevanje in izgorelost je neravnotežje (nerecipročnost) med vlaganjem (črpanjem) energije (telesne, čustvene, kognitivne) in zadovoljevanjem potreb (obnavljanjem energije) ter način odzivanja oseb na nerecipročne situacije (osebnostne lastnosti) v življenjskih in delovnih okoliščinah.**«

## **2.2 Znaki izgorevanja**

Izgorelost se ne zgodi čez noč, zato je pomembno, da prepoznamo zgodnje znake izgorevanja in ga tako lahko čim prej zaustavimo. Izgorevanje pa ima ponavadi korenine v stresu. Prej ko prepoznamo in določimo simptome stresa, boljše možnosti imamo, da se izognemo izgorevanju (Smith, Jaffe-Gill, Segal & Segal, 2008, str. 3).

Smith et al. (2008, str. 3) naštevajo naslednje znake izgorevanja:

### **- telesni znaki**

Sem spadajo občutek utrujenosti, zmanjšana odpornost organizma, pogosti glavoboli, bolečine v hrbtu in mišicah, sprememba v apetitu in spalnih navadah.

- **čustveni znaki**

Občutek nemoči, ujetosti, obupanosti, občutek neuspeha in dvoma vase, nezainteresiranost, občutek osamljenosti, pomanjkanje motivacije, ciničen in negativen pogled na življenje, zmanjšano zadovoljstvo.

- **vedenjski znaki**

Izogibanje odgovornosti, osamitev, odlašanje, zavlačevanje, zloraba hrane, drog ali alkohola, prenašanje svojih frustracij na druge, izogibanje delu ali prihajanje na delo pozno in odhajanje pred koncem službe.

Moss (Treven, 2005, str. 56) našteva znake izgorevanja, ki so zapisani v spodnji tabeli in so podobni že naštetim.

*Tabela 1: Znaki izgorevanja*

|   |
|---|
| 1. Zgodnje faze   |
| A. Izvedba dela   |
| • zmanjšanje učinkovitosti  |
| • zmanjšanje iniciativnosti   |
| • pojemanje zanimanja za delo   |
| • progresivno manjšanje sposobnosti za izvedbo dela pod stresom                       |
| B. Fizično stanje   |
| • izčrpanost, utrujenost  |
| • glavoboli   |
| • težave z želodcem   |
| • izguba teže   |
| • nespečnost  |
| C. Vedenjski simptomi   |
| • spreminjanje razpoloženja   |
| • hiter odziv z jezo  |
| • manjša tolerantnost   |
| • sumničavost   |
| • občutek nebogljenosti   |
| 2. Pozne faze   |
| A. Poskusi samozdravljenja (pomirjevala, alkohol)                                     |
| B. Povečana togost (mišljenje postaja bolj zaprto, vedenje pa nefleksibilno, cinično) |
| C. Spraševanje po lastnih sposobnostih, sposobnostih sodelavcev in organizacije       |
| D. Več časa je namenjenega delu, produktivnost se zelo zmanjša                        |

*Vir: S. Treven, Premagovanje stresa, 2005, str. 56.*

## **2.3 Proces izgorevanja**

Trevnova (2005, str. 96-97) našteva naslednje tri stopnje izgorevanja:

- **navdušenje:** zaposleni so predani delu, imajo visoka pričakovanja in polno delovne energije.



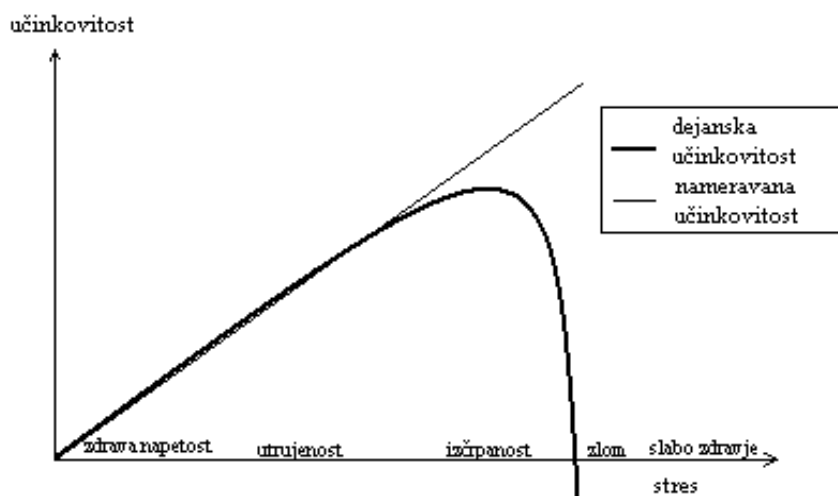
- **stagnacija:** zaradi velikega števila ur dela, slabe plače, nenehnega izobraževanja predanost delu upade, zaposleni postanejo cinični, v delu ne najdejo več zadovoljstva.
- **stopnjevanje problemov:** zaposleni začnejo dvomiti o svojih sposobnostih in znanju, postanejo površni, v delovni skupini se pojavijo težave, izgubijo motivacijo, čustveno, telesno in duhovno so izčrpani.

Brus in Jurčević (2008, str.4-5) navajata naslednje tri stopnje izgorevanja, ki jih lahko najdemo tudi na spletni strani Inštituta za razvoj človeških virov (<http://www.institut.burnout.si>):

- **kronična utrujenost/izčrpanost:** deloholizem, utrujenost preraste v preutrujenost. Ta stopnja lahko traja tudi do 20 let.
- **močan občutek ujetosti** v določen način življenja, dela in odnosov: telesni simptomi preutrujenosti, panični napadi, občutki krivde, jeze nase, morda celo uporaba poživil, alkohola, psihoaktivnih snovi. Ta stopnja lahko traja eno ali dve leti.
- **sindrom (adrenalne) izgorelosti**, ki se lahko konča z zlomom: kljub izčrpanosti se človek trudi, da bi bil videti aktiven, vendar zaradi popolnega izčrpanja življenjske energije popustijo tudi duševni obrambni mehanizmi; zlom se pogosto kaže kot duševna motnja. Adrenalni zlom lahko traja nekaj tednov do vključno treh mesecev.

Trevnova (2005, str. 95-96) v svojem delu opisuje tudi stopnje, ki jih človek prehodi od zdrave utrujenosti do izčrpanosti. Na sliki 1 lahko vidimo krivuljo učinkovitega človekovega delovanja avtorja Petra Nixona. Podobne stopnje najdemo tudi na spletni strani Inštituta za razvoj človeških virov (<http://www.institut.burnout.si>), in sicer: čilost, utrujenost, preutrujenost in izgorelost.

*Slika 1: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja (Peter Nixon)*



Vir: S. Treven, Premagovanje stresa, 2005, str. 96.

## **2.4 Razsežnosti in posledice izgorevanja**

Maslachova in Leiter (2002, str. 16-17) opredelita tri razsežnosti izgorevanja. To so :

- **izčrpanost:** ljudje so čustveno in telesno preobremenjeni, utrujeni, primanjkuje jim energije.
- **cinizem:** ljudje se odmaknejo od dela in sodelavcev, svoj prispevek k delu zmanjšajo, se delajo neobčutljive in izgubijo upanje na boljše.
- **neučinkovitost:** ljudem se zdi njihovo početje jalovo, vsak nov projekt se zdi neizvedljiv, izgubijo zaupanje vase, zato tudi drugi izgubijo zaupanje v njih.

Izgorevanje na delovnem mestu tako lahko povzroči tudi telesne težave (glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah, kronična utrujenost) in psihične motnje (tesnoba, potrto, šibak spanec, poseganje po alkoholu in mamilih) (Maslach & Leiter, 2002, str. 18). Zelo pomembna posledica izgorevanja, kot pravita Maslachova in Leiter (2002, str. 29-30), so tudi negativna čustvena znamenja, kot so frustracija, jeza, agresivne in kaznovalne reakcije, sovražnost, destruktivna dejanja, strah, tesnoba, grobost, sarkazem, kritika, žalitev. Izražanje negativnih čustev lahko uniči družbene odnose, hkrati pa prenaša izgorevanje tudi na druge. Vrtinec izgorevanja se začne poglobljati. Izražanje negativnih čustev vzpodbudi negativne in razdiralne odzive, sovražnost zaneti več sovražnosti, ljudje se odmaknejo drug od drugega. »V tem smislu je izgorevanje na delovnem mestu nalezljivo«, menita Maslachova in Leiter (2002, str. 30).

## **2.5 Kako merimo izgorevanje na delovnem mestu?**

Wilkerson in Bellini (2006, str. 440) navajata, da sta Maslachova in Jacksonova razvila Maslachov inventar o izgorevanju (MBI – Maslach Burnout Inventory), ki meri tri dimenzije izgorevanja: čustveno izčrpanost, razosebljenje (cinizem) in doseganje ciljev. Reinardy (2006, str. 400) pravi, da čustvena izčrpanost predstavlja osnovno individualno dimenzijo izgorevanja. Maslachova in Leiter (2002, str. 151-152) pojasnjujeta, da je Maslachov inventar o izgorevanju natančno merilo izgorevanja, ki ga organizacije in raziskovalci uporabljajo za ocenitev tega, kako zaposleni doživljajo delo. S sedemstopenjsko lestvico lahko ugotovimo, kje se nahaja delovna skupina. Tiste delovne skupine, ki so na lestvici glede na čustveno izčrpanost in razosebljenje uvrščene visoko in nizko glede na doseganje ciljev, trpijo za izgorevanjem. Reinardy (2006, str. 398) v svojem članku omenja, da je med letoma 1976 in 1996 potekalo 581 raziskav o izgorevanju od skupno 637 (91,2 %), kjer so za merjenje izgorevanja uporabili Maslachov inventar o izgorevanju. Ravno tako je bilo v istem obdobju od 498 časopisnih člankov kar 93 % takih, ki so se nanašali na Maslachov inventar o izgorevanju.

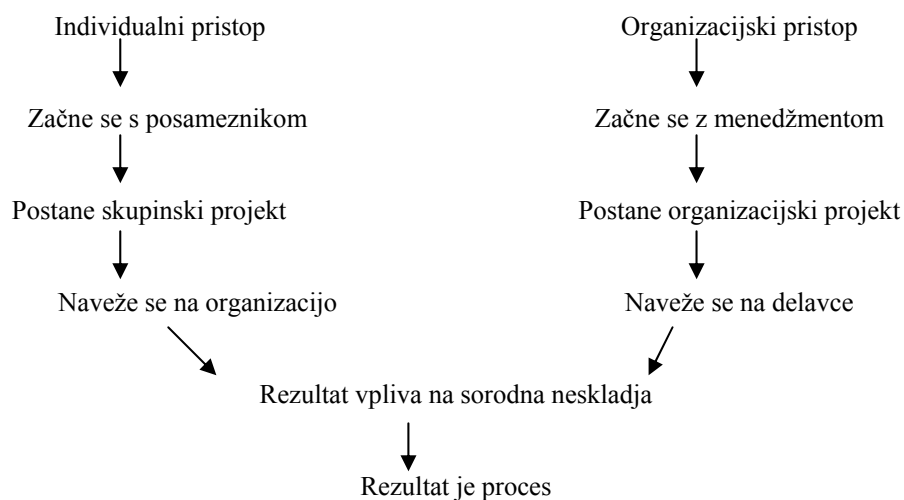
Maslachova in Leiter (2002, str.152-159) tudi pravita, da obstaja dopolnilo Maslachovega inventarja o izgorevanju, in sicer Analiza osebj, ki zajema še dodatne parametre. Analiza osebj meri pet različnih stvari:

- managersko okolje (dojemanje sprememb, poslanstvo in cilji, management, nadzor, komunikacija, ocenitev storilnosti, zdravje in varnost ter služba in dom),
- šest neskladij med človekom in delom, ki sem jih že omenila,
- tri razsežnosti izgorevanja iz Maslachovega inventarja o izgorevanju,
- telesne simptome, ki so povezani s stresom na delovnem mestu ter
- predanost organizaciji in poklicu.

## 2.6 Ukrepi za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu

Maslachova in Leiter (2002, str. 80-83, 102-108) trdita, da za reševanje problemov izgorevanja obstajata dva pristopa; individualni in organizacijski. Pri tem poudarjata, da samo sprememba življenja posameznika ni popolna rešitev, kajti pri reševanju neskladij med človekom in delom se je treba osredotočiti na oba, človeka in delovno mesto. Ta način reševanja problemov lahko uporabimo v kriznih situacijah ali pa kot preventivo. Na sliki 2 sta prikazana pristopa k procesu reševanja problemov in njune stopnje.

*Slika 2: Pristopa k procesu reševanja problemov*



*Vir: C. Maslach, M. P. Leiter, Resnica o izgorevanju, 2002, str. 80.*

### Individualni pristop

Ta pristop je ponavadi namenjen reševanju kriznih situacij. Kadar ga sprožijo posamezni delavci, to pomeni, da je izgorevanje dobilo velike razsežnosti. Ker nihče na organizacijski ravni nič ne ukrene, stvar vzamejo v roke posamezni delavci.

1. stopnja: Proces se začne s posameznikom.

Delavec opozori skupino zaposlenih na to, da morajo razmisliti o problemih v zvezi z izgorevanjem in o nujnosti rešitev. Pogoj je, da delavec pozna šest neskladij med delom in človekom.

2. stopnja: Proces postane skupinski projekt.

Skupina mora proces vzdrževati in razvijati, enotni morajo biti glede neskladij, med sabo se morajo podpirati.

3. stopnja: Proces se naveže na organizacijo.

Rešitve problemov morajo biti predlagane vodstvu organizacije.

4. stopnja: Rezultat vpliva na sorodna neskladja.

Z rešitvami vplivamo na šest neskladij med delom in človekom. Lahko vplivamo samo na eno izmed njih, saj so vzajemno povezana, zato ukrepanje na kateremkoli področju vpliva k izboljšanju vsaj še na nekaterih drugih področjih.

5. stopnja: Rezultat je proces.

Delovnemu mestu se je potrebno trajno uspešno prilagajati.

### **Organizacijski pristop**

Ta pristop se ponavadi uporablja v preventivne namene. Sproži ga vodstvo organizacije, ki se zave možnih stroškov izgorevanja in se odloči ukrepati še pravočasno.

1. stopnja: Proces se začne z managementom.

Nekateri vodilni delavci se zavedajo, da je za dolgoročen uspeh organizacije zelo pomembno okolje, ki vzpodbuja predanost delu. Procesu povezovanja ljudi z delom lahko dodelijo denarna sredstva in druge vire, pripeljejo svetovalce in lahko ocenijo vpliv sprememb na organizacijo.

2. stopnja: Proces postane organizacijski projekt.

Projekt mora sprejeti cela organizacija, vsi morajo biti prepričani o smiselnosti projekta, vsi morajo v projektu sodelovati, ravno tako pa mora med vsemi člani organizacije potekati uspešna komunikacija. Vodstvo mora ugotoviti, katere teme so za zaposlene pereče, mora imeti konkretne informacije in mora vedeti, s kakšnimi ukrepi naj organizacijo izboljšajo. Potrebne informacije pa pridobi z analizo osebja.

3. stopnja: Proces se povezuje z ljudmi.

Projekt je povezan z ljudmi v celi organizaciji. Zelo dobro je, če so zaposleni dejavni udeleženci v procesu in se zavedajo, da je projekt bistven za delo, ki ga opravljajo na svojih delovnih mestih.

4. stopnja: Rezultat vpliva na sorodna neskladja.

Projekt se lahko osredotoči na eno ali več neskladij. Verjetno pa je, da bo proces pozitivno vplival na več neskladij hkrati.

5. stopnja: Rezultat je proces.

Rezultat je skladnejša organizacijska skupnost, ki pa ne zaključi projekta. Z nenehnim procesom se mora organizacija prilagajati spreminjajočim se okoliščinam in s tem pospešuje povezanost ljudi z delom.

Stevens (1995, str. 27-28, 35) pravi, da zgodnji ukrepi preprečevanja izgorevanja na osebnem nivoju vključujejo redno gibanje, zdravo prehranjevanje, več spanja in počitka, pri katerem obnovimo svojo energijo. Prav tako je potrebno, da človek najde nekaj časa samo zase. Probleme, ki jih ne moremo rešiti, si moramo zapisati in se o tem po možnosti pogovoriti s svetovalcem. Rutinsko delo je potrebno čim bolj popestriti, upoštevaje omejitve delovnega mesta. Potrebno si je vzeti več odmorov med zahtevnimi nalogami in govoriti o svojih občutjih z nekom, ki nima istih problemov. Ravno tako je priporočljivo, da si življenje popestrimo s kakšnim prijetnim dogodkom, gostijo, izletom ali nakupovanjem. Morda si poiščemo nov konjiček, se vpišemo na kakšen tečaj, pomembno je, da to delamo zaradi sebe in ne zaradi drugih ter da vsakodnevno delamo več tistih stvari, v katerih uživamo, kot tistih, ki jih ne maramo. Vse naštetu so le kratkotrajne rešitve, vendar lahko močno vplivajo na obnovo energije. Potrebno je ugotoviti prave vzroke našega nezadovoljstva. Ko jih definiramo, je namreč mnogo lažje vedeti, kaj moramo spremeniti. Razločiti moramo, ali je problem v delovnem zadovoljstvu, delovnem okolju ali v načinu življenja.

Željanova (2009, str. 6) v svojem članku navaja, da strokovnjaki kot najboljšo preventivo za izgorevanje omenjajo prepoznavanje znakov, ki napovedujejo izgorelost in zmanjšanje ur dela ali študija. Mentalno se je potrebno odmakniti od dela, šole, stresnih situacij. Lahko se postavimo v položaj zunanjega opazovalca in se vprašamo, kaj bi naredil na našem mestu. Dolge počitnice je treba načrtovati vsaj enkrat v letu, vsak dan pa je potrebno poskrbeti za odmor za kosilo in čas za sprehod. Žal pa izgorevanje na delovnem mestu pri nas vsaj naslednjih dvajset let ali pa nikoli ne bo moglo pridobiti statusa poklicnega obolenja.

Smith et al. (2008, str. 5) kot najbolj učinkovito rešitev izgorevanja vidijo zamenjavo službe ali kariere oziroma, da prenehamo delati tisto delo, ki nam povzroča izgorevanje. Če tega ni moč narediti, predlaga še naslednje možnosti:

- **razjasnitev opisa delovnega mesta in delovnih nalog**

Nadrejenega prosimo za opis naših dolžnosti in odgovornosti. Morda bomo ugotovili, da nekatere stvari, ki jih drugi pričakujejo od nas, sploh niso del naših delovnih nalog, in tako pridobili nekaj vpliva, če bomo pokazali, da smo delali več, kot se je od nas pričakovalo.

- **prošnja za premestitev**

Da bi se izognili izgorevanju na obstoječem delovnem mestu, lahko zaprosimo za premestitev v drug oddelek ali na drugo delovno mesto, če je organizacija, v kateri delamo, seveda dovolj velika in to omogoča.

- **nove dolžnosti**

Če že dolgo časa delamo isto delo ali pa je delo zelo rutinsko, lahko zaprosimo za nove dolžnosti, za delo z drugim strojem, na drugem prodajnem področju ipd.

- **dopust**

Če je izgorevanje neizogibno, je dobro, da si vzamemo dopust, porabimo bolniško, zaprosimo za začasno odsotnost z dela oziroma naredimo nekaj, s čimer se bomo odmaknili od dela in izgorevanja. Ta čas pa porabimo za napolnitev naše energije in pogled na situacijo z druge perspektive.

Predlaga pa tudi še tri druge rešitve, in sicer da upočasnimo svoj ritem in se odpovemo obveznostim in aktivnostim ter si vzamemo čas za počitek, razmislek in celjenje, da se obrnemo na družino in prijatelje za podporo, ravno tako pa je dobro premisliti o naših željah, ciljih in sanjah. Izgorelost je lahko priložnost, da ponovno odkrijemo, kaj nas osrečuje in v skladu s tem morda spremenimo svojo nadaljnjo pot.

## **3 PREDSTAVITEV SKAVTSKE ORGANIZACIJE**

### **3.1 Kaj je skavtstvo?**

Na spletni strani Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (<http://zskss.skavt.net/>) najdemo naslednjo razlago skavtstva: »Skavtstvo je svetovno gibanje, ki ga je na začetku 20. stoletja ustanovil Robert Baden Powell in šteje že prek 40 milijonov mladih. Temeljna ideja ustanovitelja je bila, da so mladi sposobni opraviti vsako nalogo, če se jim le zaupa in da svobodo. Skavte po vsem svetu družijo veselje do življenja v naravi, druženja, pustolovščin in pripravljenost na izzive, osebno rast in pomoč sočloveku. Skavtstvo je način življenja.«

Svetovna organizacija skavtskega gibanja (*World Organization of Scout Movement – WOSM*) pa na svoji spletni strani (<http://www.scout.org>) navaja, da je skavtstvo največje svetovno mladinsko gibanje. Skavti namreč sodelujejo z lokalnimi skupnostmi na mnogih področjih z namenom doseganja obojestranskih ciljev. Sodelujejo s prijatelji, sosedi, voditelji lokalnih skupnosti in ostalimi organizacijami. Skavtstvo je odprto za vse, ne glede na raso ali veroizpoved v skladu z namenom, načeli in metodo, ki jih je postavil Robert Baden Powell. Prav tako ni politično opredeljeno, deluje pa na bazi prostovoljstva.

Preko rekreacije skavtstvo pomaga mladim ljudem razvijati se na fizičnem, intelektualnem, socialnem in duhovnem področju. Skavtstvo dopolnjuje šolo in družino in izpolnjuje potrebe, ki niso zadovoljene v omenjenih okoljih. Razvija poznavanje samega sebe, potrebo po raziskovanju, odkrivanju, po novem znanju. Skavti odkrivajo svet zunaj učilnice, se učijo od drugih ljudi in prenašajo svoje znanje na druge ljudi. Skavtstvo je preprosto šola za življenje. Prisotno je v več kot 160 državah in ima več kot 28 milijonov članov.

## 3.2 Predstavitev Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS)

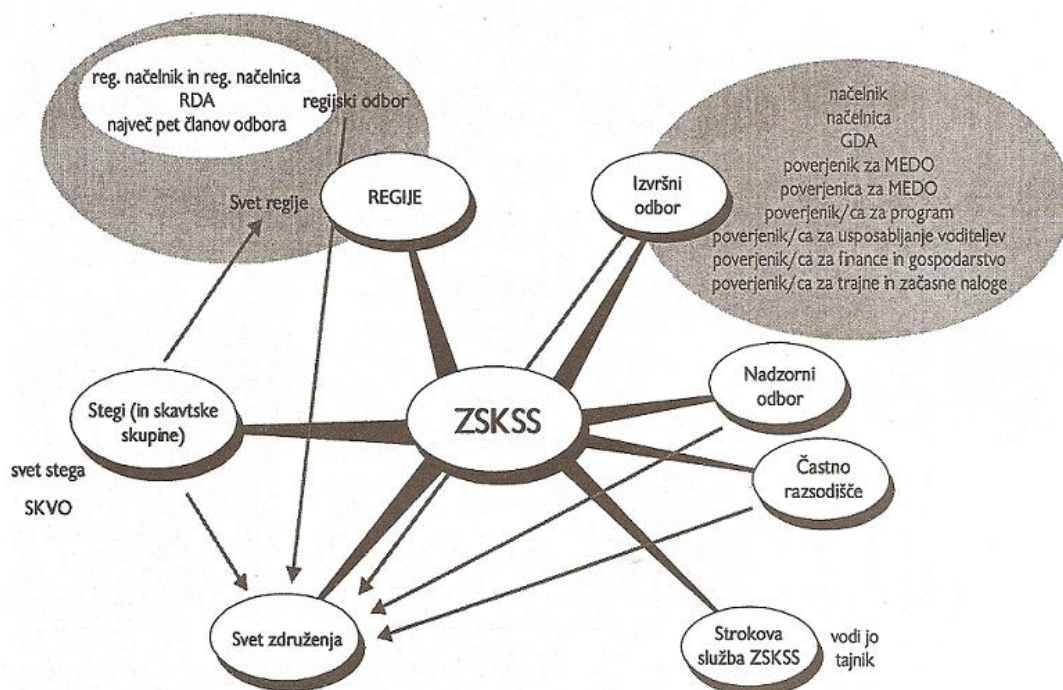
Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (v nadaljevanju ZSKSS) je prostovoljna nevladna organizacija, ki se ukvarja z neformalno obliko vzgoje in izobraževanja mladih s pomočjo skavtske metode. Organizirano je kot društvo na državni ravni, deli pa se na regije in krajevne enote (stege in skavtske skupine), razširjene po vsej Sloveniji (Cevc & Remškar, 2001, str. 10). Osnovni namen ZSKSS je prispevati k polnemu telesnemu, duševnemu, duhovnemu in družbenemu razvoju mladih ljudi, da bodo lahko postali trdne osebnosti, odgovorni državljani ter člani krajevnih, nacionalnih in mednarodnih skupnosti (Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, 2009).

Ustanovljeno je bilo 31. 3. 1991, ker med letoma 1941 in 1990 javno in neodvisno delovanje skavtske organizacije ni bilo mogoče (Cevc & Remškar, 2001, str. 10). Organizacija ima prek 4.400 članov, od tega okoli 700 skavtskih voditeljev, ki delujejo v 72 stegih (lokalnih enotah). Vsaj 10.000 ljudi pa z organizacijo tesno sodeluje. Zaradi tega je ZSKSS ena največjih mladinskih organizacij v državi (Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, 2009).

### 3.2.1 Organiziranost ZSKSS

V ZSKSS se prepletajo tri ravni: lokalna, regijska in državna. Organiziranost ZSKSS je predstavljena na sliki 3.

Slika 3: Organiziranost ZSKSS



Vir: M. Cevc, A. Remškar, Dvigni peruti: priročnik za skavtske voditeljice in voditelje, 2001, str. 21.

Lokalno raven sestavljajo stegi, ki jih vodijo skupnosti voditeljev (SKVO). Stegi se združujejo v regije, na čelu katerih so regijski odbori. Na državni ravni pa je najvišji organ Svet združenja, v katerega vsak steg voli dva predstavnika in se srečujejo dvakrat letno. V vmesnem času organizacijo vodi 10-članski izvršni odbor pod vodstvom načelnice in načelnika. Nadzorni odbor in častno razsodišče pa pomagata ohranjati preglednost in pravilnost delovanja (Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, 2009).

### **3.2.1.1 Izvršni odbor**

Izvršni odbor, ki je izvršni organ Sveta ZSKSS, sestavljajo: načelnik, načelnica, generalni duhovni asistent, poverjenik/-ca za mednarodne odnose, poverjenik/-ca za usposabljanje voditeljev, poverjenik/-ca za program, poverjenik/-ca za odnose z javnostmi, poverjenik/-ca za gospodarstvo in poverjenik/-ca za začasne naloge. Izvršni odbor načrtuje, koordinira in spremlja tekoče delo tropov in drugih notranjih organizacijskih enot v okviru svojega delovnega področja ter kot izvršni organ vodi ZSKSS (Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, 2009).

### **3.2.1.2 Nadzorni odbor in častno razsodišče**

Na spletni strani ZSKSS (<http://zskss.skavt.net/>) najdemo naslednjo opredelitev nadzornega odbora: »Nadzorni odbor je organ ZSKSS, ki spremlja in nadzira gospodarsko in finančno delovanje Izvršnega odbora ZSKSS in drugih organov ZSKSS, pregleduje blagajniško poslovanje in o tem poroča Svetu ZSKSS. Nadzorni odbor je pri svojem delu neodvisen. Svoje delo opravlja v skladu s statutom ZSKSS in drugimi pravnimi akti ZSKSS ter veljavno zakonodajo Republike Slovenije.«

Na isti spletni strani najdemo tudi opredelitev častnega razsodišča: »Častno razsodišče je organ ZSKSS, ki presoja skladnost ravnanj organov in drugih institucij ZSKSS ter članov ZSKSS z akti ZSKSS. Častno razsodišče mora delovati hitro in javno, skrbeti za pravičnost postopka, omogočiti vsem osebam v postopku možnost obrambe, upoštevati domnevo nedolžnosti ter uporabljati sorazmerna sredstva, primerna obravnavani zadevi. Častno razsodišče deluje v skladu z veljavno zakonodajo in veljavnimi akti ZSKSS. Pri svojem delovanju je samostojno in neodvisno. Disciplinski postopek pred Častnim razsodiščem in Svetom ZSKSS se izvaja v skladu s Pravilnikom o častnem razsodišču in disciplinskem postopku.«

### **3.2.1.3 Strokovna služba ZSKSS**

Strokovna služba ZSKSS zaposluje dva člana, in sicer tajnika ter strokovno sodelavko za program in usposabljanje. S svojim delom omogočata pregledno poslovanje ZSKSS in nudita oporo in pomoč posameznim odborom na regijski in državni ravni, skavtskim voditeljem in vsem ostalim skavtom (Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, 2009).



### 3.2.1.4 Regije

Regije so glavni vezni člen med krajevno in državno ravniyo. ZSKSS je sestavljen iz treh regij: ljubljanske, mariborske in primorske. Ljubljanska regija zajema območje nekdanje ljubljanske nadškofije, mariborska regija območje nekdanje mariborske škofije, primorska regija pa območje nekdanje koprške škofije. Organa regije sta svet regije in regijski odbor (Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, 2009; SkavtNet, 2009). Ljubljanska regija je največja in obsega okoli 38 skavtskih enot, primorska regija obsega okoli 11 stegov, mariborska regija pa okoli 20 stegov (Ljubljanska regija, 2009; Mariborska regija, 2009; Primorska regija, 2009)

Med naloge posamezne regije, ki jih najdemo na spletni strani ZSKSS (<http://zskss.skavt.net/>), sodijo:

- spodbujanje aktivnosti in srečanj med enotami;
- utrjevanje odgovorne vzgoje posameznih skupnosti voditeljev in krepitev duha skavtstva;
- sprejemanje pobud s strani stegov in pomoč pri usklajevanju dela posameznih stegov;
- organizacija srečanj s civilnimi organi in škofijskimi telesi na nivoju regije;
- pomoč pri ustanavljanju novih skavtskih enot v skladu s statutom in drugimi pravnimi akti ZSKSS;
- povezovanje stegov in usklajevanje delovanja pri uresničevanju programa ZSKSS;
- skrb za povezavo z javnostjo in krajevno Cerkvijo in
- spremljanje delovanja stegov.

### 3.2.1.5 Stegi (lokalne enote)

Kot sem že omenila, ima Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov 72 stegov oziroma skavtskih skupin, ki delujejo vsaka na svojem lokalnem področju. Steg je sestavljen iz skupnosti voditeljev (v nadaljevanju SKVO) in treh starostnih vej, ki jih vodijo posamezni voditelji iz skupnosti voditeljev. Na spletni strani ZSKSS (<http://zskss.skavt.net/>) najdemo naslednjo razvrstitev:

#### - volčiči in volkuljice (VV)

Ta starostna skupina zajema otroke od 8 do 10 let starosti. Preko zgodb iz Knjige o džungli (avtor Rudyard Kipling) se učijo ročnih spretnosti, iger, medsebojne pomoči, življenja v naravi in prijateljstva. Njihovo geslo je: Kar najbolje!

#### - izvidniki in vodnice (IV)

Otroci v tej starostni skupini so stari od 11 do 16 let. Razdeljeni so v manjše skupine – vode, v katerih se učijo uporabe veščin življenja v naravi (orientacije, priprave hrane ter postavljanja zgradb iz lesa in vrvi). Vrhunec je skupni tabor, ki se ga udeležijo vsi vodi in vključuje polno izzivov, iger, športa, tabornega ognja, nočnih straž, izletov, potepov, spanja v šotorih in bivakih, progo preživetja in še mnogo drugega. Njihovo geslo je: Bodi pripravljen!

### - **popotniki in popotnice (PP)**

Mladostniki v tej skupini so stari od 16 do 21 let in se delijo na dve skupini: noviciat, ki traja 1 leto, in klan. Skupaj se odpravljajo na izlete, potovalne taborne, na katerih potujejo peš z nahrbtnikom na ramah in se tako učijo skromnosti, vztrajnosti in preživetja v naravi. So skupnost, kjer je vsak resnično sprejet. Učijo se služenja (prostovoljna pomoč drugim), srečujejo se z drugimi skavti in se udeležujejo mednarodnih taborov. Njihovo geslo je: Služiti! Združena gesla vseh treh vej tako sestavljajo novo geslo: Kar najbolje bodi pripravljen služiti!

### - **skupnost voditeljev (SKVO)**

Med 19. in 21. letom se skavti odločijo, ali bodo nadaljevali svojo skavtsko pot kot skavtski voditelji ali bodo člani drugih organizacij oziroma kako drugače z dobrimi deli aktivni člani družbe. Voditeljice in voditelji so motor vsakega stega. Učijo se veščin dela z ljudmi, financiranja, vodenja projektov, organiziranja, vzgajanja, timskega dela, načrtovanja ipd.

## **3.2.2 Mednarodno sodelovanje**

Cevčeva in Remškarjeva (2001, str. 64) pravita naslednje: »Z vzgojo za mednarodno razumevanje imajo skavti in skavtinje možnost, da izkusijo mednarodno razsežnost skavtstva, drugo kulturo ali deželo s pomočjo mednarodnih dejavnosti, projektov ali izmenjav, razvijejo svetovljanski pogled, se naučijo ceniti raznovrstnost narodov in kultur, razvijajo mednarodna prijateljstva, se zavedajo svetovnih problemov, jih raziskujejo in spoznavajo ter poskušajo poiskati rešitve.«

Skavti prirejajo več vrst mednarodnih dejavnosti (Cevc & Remškar, 2001, str. 65):

### - **mednarodne dejavnosti doma**

Sem spada dopisovanje s tujimi skavti ali pa le spoznavanje drugih kultur in narodov na srečanjih, pripravljanje jedi, značilnih za druge narode, praznovanje praznikov drugih držav, pogovori o beguncih, vojnah, perečih svetovnih problemih ipd.

### - **mednarodni dogodki v Sloveniji**

Skavtinje in skavti iz tujine se pogosto odločijo za taborjenje v Sloveniji ali pa na svoji poti Slovenijo obišejo za kratek čas. Tako lahko sodelujejo pri raznih dogodkih, projektih, seminarjih ali pa sodelujejo s posameznim stegom. Pred kratkim pa so slovenski skavti gostili Mednarodno skavtsko konferenco v Portorožu.

### - **odhodi v tujino**

Ponudb za mednarodne taborne je veliko, najbolj znana pa sta jamboree (14-18 let) in moot (18-26 let), ki jih organizira Svetovna organizacija skavtskega gibanja (WOSM). V tujino se lahko posamezna skupina odpravi tudi sama ali na povabilo tujih skavtov.

Na spletni strani ZSKSS (<http://zskss.skavt.net/>) lahko preberemo, da je ZSKSS član Svetovnega združenja skavtinj (*World Association of Girl Guides and Girl Scouts – WAGGGS*). Leta 1996 je ZSKSS postal pridružen član, leta 1999 pa polnopravni član. Svetovno združenje skavtinj zajema 10 milijonov deklet v 145 državah po celem svetu. Je svetovno gibanje, ki zagotavlja

neformalno izobraževanje, s katerim dekleta razvijajo vodstvene in življenjske veščine preko izzivov, pustolovščin, učenja z delom in osebnega razvoja (Svetovno združenje skavtinj, 2009). V osnovi je bilo združenje namenjeno dekletom, vendar vključuje tudi organizacije, ki imajo v svojih vrstah fante in dekleta.

Na tem mestu je potrebno opozoriti, da ZSKSS ni član druge svetovne organizacije, in sicer Svetovne organizacije skavtskega gibanja (WOSM), ker ima lahko ta organizacija iz posamezne države le eno članico. V Sloveniji je to Združenje tabornikov Slovenije (ZTS), ki je tudi skavtska organizacija, vendar pri svojem delu uporablja drugačne metode in načela kot ZSKSS. Z obema svetovnima skavtskima organizacijama je ZSKSS navezal stike še pred ustanovitvijo, saj jim je pri prvih korakih pomagala italijanska skavtska organizacija AGESCI (Cevc & Remškar, 2001, str. 11; Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, 2009) .

### **3.2.3 Vzgoja s pomočjo skavtske metode**

Cevčeva in Remškarjeva (2001, str. 23) pišeta, da je skavtska vzgoja celostna, ker upošteva vse temeljne razsežnosti človeka – telesno, duševno in duhovno. Za učinkovito načrtovanje, izvajanje in preverjanje osebne rasti mladih uporablja ZSKSS še bolj podroben model razvoja človeka, ki zajema šest področij: telesno, družbeno, spoznavno, moralno, čustveno-motivacijsko in duhovno področje.

Prav tako pišeta, da je skavtska metoda dejavna in preprosta. Izvaja se v dejavnostih, namenjenih mladim, ki jim v varnem okolju omogočajo izkušnje, iz katerih se učijo. Skavtstvo je preprosto, zato se dejavnosti izvajajo z najnujnejšimi sredstvi, pri skavtinjah in skavtih pa se razvija občutek za bistveno. Obenem pa so takšne dejavnosti dostopne večjemu številu otrok in mladih ne glede na socialni položaj. Elementi skavtske metode se prepletajo v vseh skavtskih dejavnostih, vsi skupaj pa predstavljajo skavtsko metodo. Ta metoda je dobro preizkušena po celem svetu in je pedagoško utemeljena kot preventivni sistem. Z izvajanjem skavtske metode pa izvajajo tudi okoljsko vzgojo.

Na spletni strani ZSKSS (<http://zskss.skavt.net/>) najdemo naslednje elemente skavtske metode:

- **obljuba in zakoni**, ki so vodilo ZSKSS,
- **delo v majhnih skupinah**, ker se tako lahko izkaže vsak posameznik,
- **učenje z delom**, ker tako učenje nikoli ni dolgočasno,
- **simbolna govorica**, ker je učinkovit način komuniciranja,
- **dejavni odnos med mladimi in odraslimi**, ker se drug od drugega lahko veliko naučimo,
- **dejavnosti na prostem**, ker je narava naša mati,
- **samovzgoja**, kjer si vsak zada svoje izzive, in
- **služenje v družbi** (prostovoljno delo), ker le tako lahko pustimo svet boljši.

### 3.2.4 Delovno mesto skavtskega voditelja

Skavtski voditelj je dejavni član skupnosti voditeljev (SKVO). Kot pravita Cevčeva in Remškarjeva (2001, str. 137), je skupnost voditeljev skupina odraslih skavtov in skavtinj, ki so se prostovoljno odločili, da bodo mladim posredovali življenjske vrednote s skavtsko vzgojo in metodo.

Naloge skupnosti voditeljev, ki jih naštevata, so:

- medsebojna pomoč in spodbujanje voditeljev pri opravljanju vzgojnega dela v skupinah;
- zagotavljanje vzgojnega delovanja po skavtski metodi in vrednotah ZSKSS ter poznavanje listin, pravilnikov in usmeritev ZSKSS;
- vzgojno načrtovanje in preverjanje opravljenega dela, s čimer zagotavlja kakovost in kontinuiranost vzgoje;
- skrb za iskanje bodočih voditeljev, kar zagotavlja obstoj in delovanje stega ali skavtske skupine na krajevni ravni;
- ustvarjanje priložnosti in prostora za osebno rast voditeljev, stalno strokovno izpopolnjevanje ter rast v veri, s čimer pomaga voditeljem postajati pričevalci z besedo in zgledom;
- uravnoteženo prevzemanje odgovornosti med voditelji, da posameznik »ne pregori«,
- povezanost s starši in sodelovanje z njimi pri vzgoji otrok in mladih;
- izmenjava in posredovanje informacij znotraj stega, v regiji, ZSKSS, z župnijo in krajevno družbeno skupnostjo.

V tabeli 2 sem izdelala opis delovnega mesta skavtskega voditelja z vsemi delovnimi nalogami, ki jih omenjeno delovno mesto zajema.

*Tabela 2: Delovno mesto skavtskega voditelja*

|   |   |  |
|---|---|--|
| Splošne informacije: DELOVNO MESTO 1  |   |  |
| Naziv: SKAVTSKI VODITELJ VEJE 1   |   |  |
| Neposredno sodelovalna DM: skavtski voditelj veje 2/pomočnik voditelja<br>Neposredno podrejena DM: pomočnik voditelja<br>Neposredno nadrejena DM: stegovodja  |   |  |
| Zadolžitve (delovne naloge):  | Standardi dela:   | Nagrajevanje:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- načrtovanje programa,</li> <li>- organiziranje srečanj, izhodov, zimovanj, taborov,</li> <li>- izvedba programa,</li> <li>- vodenje,</li> <li>- preverjanje opravljenega dela,</li> <li>- sodelovanje pri projektih (Luč miru, Dan zemlje ipd.),</li> <li>- sodelovanje na srečanjih skupnosti voditeljev,</li> <li>- udeležba na državnih in regijskih srečanjih voditeljev,</li> <li>- udeležba na tabornih šolah, delavnicah,</li> <li>- sodelovanje z občino, Civilno zaščito in župnijo,</li> <li>- sodelovanje s starši skavtov,</li> <li>- mentorstvo pomočniku voditelja.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprotno in ažurno obveščanje skavtov in ostalih voditeljev o dogodkih, problemih,</li> <li>- pravočasno načrtovanje in organiziranje programa,</li> <li>- izdelava učinkovitega, zanimivega, poučnega programa.</li> </ul> | <p>a.) Finančne nagrade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povračilo možnih potnih stroškov in stroškov v zvezi z izvajanjem programa.</li> </ul> <p>b.) Nefinančne nagrade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priznanja s strani ZSKSS,</li> <li>- pohvale s strani staršev skavtov, drugih voditeljev, skavtov, župnije, občine,</li> <li>- dosežki,</li> <li>- osebni razvoj, razvoj kariere (taborne šole, državna srečanja voditeljev, delavnice, sodelovanje na regijski, državni, mednarodni ravni).</li> </ul> |
| Posebne značilnosti dela  |   |  |
| Strokovni profil:   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starost: najmanj 19. let.</li> <li>• Delovne izkušnje (področje dela, leta): pomočnik voditelja, 1 leto.</li> <li>• Osebnostne lastnosti: vztrajnost, samoiniciativnost, odgovornost, zanesljivost, prijaznost, veselje do dela z otroki in mladostniki, sposobnost timskega dela.</li> <li>• Specifična znanja: poznavanje procesa načrtovanja, skavtske metode, metodoloških pripomočkov v veji, ki jo vodi.</li> </ul>  |   |  |

»nadaljevanje«

»se nadaljuje«

|  |
|--|
| <p>Pogoji dela:</p> <p>Delo je zelo raznoliko. Poteka v zaprtem prostoru in na prostem. Možne obremenitve vseh mišic ob raznih igrah in hoji na izhodih, taborih, zimovanjih. Obremenitev hrbtenice ob nošenju nahrbtnika.</p> <p>Delo je včasih stresno zaradi dela z otroki in mladostniki ter komunikacije z njihovimi starši. Občasno se nabere veliko novih nalog, ki jih je potrebno dokončati do roka.</p> <p>Možna izpostavljenost mrazu, vročini, dežju ali snegu zaradi nepredvidljivih vremenskih razmer na terenu.</p> <p>Ob terenskem delu lahko pride do raznih odrgnin, vreznin ali drugih poškodb.</p> <p>Dvigovanje in premeščanje bremen (nahrbtnik, šotori ipd.) do teže 20 kg.</p> <p>Občasna uporaba vozila, zato je možnost prometnih nesreč.</p> <p>Delo poteka po dogovoru, prilagodljiv delovni čas, delo poteka od ponedeljka do nedelje približno 5-7 ur na teden ali cel vikend v primeru izhodov, zimovanj ter 7-10 dni v primeru tabora.</p> |
| <p>Pooblastila (področje, o katerem lahko avtonomno odloča):</p> <p>V soglasju s sovoditeljem odloča o vsem v povezavi z vejo, ki jo vodi, in soodloča v skupnosti voditeljev.</p>   |

## 4 IZGOREVANJE SKAVTSKIH VODITELJEV

### 4.1.1 Opredelitev problema in namena raziskave

Izgorevanje na delovnem mestu postaja zadnje čase vse bolj viden problem. Opazen je predvsem v poklicih, ki se tako ali drugače ukvarjajo z ljudmi. Opravljati poklic skavtskega voditelja pa pomeni imeti veliko interakcij z drugimi ljudmi, biti stalno v interakciji, odnosu z otroki in mladostniki, ki jih skavtski voditelj vodi. Poleg tega ima skavtski voditelj še veliko drugih obveznosti v življenju, kot so šolanje, morebitna služba ali študentsko delo, domače obveznosti (večina skavtskih voditeljev živi še pri starših in imajo zato tudi doma neke obveznosti), druge interesne dejavnosti, če sploh še ostane kaj časa za njih. Skavtstvo zahteva celega človeka. To je način življenja. Zato skavtski voditelj ne more preprosto odklopiti misli na skavte. Skavtski voditelj ni voditelj samo pri načrtovanju programa za srečanje ali izhode, tabore, zimovanja, na dveurnem srečanju s skavti, ki jih vodi, ter na srečanjih skupnosti voditeljev. Skavtski voditelj je skavt in voditelj vsak dan. Vsak trenutek prostega časa razmišlja, kaj bi delali na srečanju s skavti, ki jih vodi, kako bi izpeljal določen projekt, kdaj bo organiziral sestanek za starše skavtov, kako bo sodeloval z občino in župnijo, kje bi si lahko izposodil določen pripomoček za izvedbo programa, kdaj mora oddati pisno poročilo o delu na občino. Razmišlja o skavtih, ki jih vodi – ali so zadovoljni s programom, ali se dobro počutijo v skupini, kaj lahko še naredi, da izboljša vzdušje v skupini, da pritegne nove člane k skavtom oziroma obdrži stare, ali je kot

skavtski voditelj dovolj dober, se dovolj trudi, ali je dovolj sposoben, da bo neko stvar izpeljal. Lahko se zgodi, da naključno sreča kakšnega skavta na avtobusu, vlaku ali na poti domov in si vzame nekaj časa za pogovor z njim. Naj omenim še, koliko minut telefonskih pogovorov in sporočil gre za obveščanje o srečanjih, izhodih, pripomočkih, ki jih morajo imeti s sabo, o raznih dogodkih. Zato je skavtski voditelj lahko vsak dan izpostavljen raznim dražljajem, ki ga opominjajo na to, da je skavtski voditelj, ga opominjajo na njegove obveznosti, ga hočeš nočeš tudi izčrpavajo. Poleg tega je skavtski voditelj predan svojemu delu, hoče biti vedno boljši, drža služenja ga spodbuja k temu, da bolj misli na druge kakor na samega sebe, da zadovoljuje predvsem potrebe drugih kot pa svoje lastne potrebe, da »gori« za skavtstvo. Prav zato lahko na koncu tudi izgori. Naj na tem mestu omenim še to, da literature o izgorevanju med skavtskimi voditelji ni, zato sem si pri svoji raziskavi pomagala z že obstoječo literaturo, ki govori o izgorevanju na delovnem mestu na splošno.

Vse zgoraj opisano sem doživela tudi sama. Ko sem bila četrto leto skavtska voditeljica, sem začutila, da sem začela izgorevati. Pogosto sem se počutila preobremenjeno, utrujeno, izčrpano, brez energije in idej. Delo pri skavtih sem opravljala z minimalnim naporom, komuniciranje s skavti, ki sem jih vodila, mi je bilo v breme. Pogosto sem se spraševala o lastnih sposobnostih in sposobnostih drugih, pogosto sem si želela, da bi bilo srečanj čim prej konec. Navdušenje za vodenje skavtov je močno upadlo, komaj sem čakala konec skavtskega leta. Vendar sem končala z vodenjem, še preden bi prišlo do končne stopnje izgorelosti. Tudi v stegu, kjer sem vodila, sem začela opazovati določene stvari, ki so me napeljale na razmišljanje o tem, da izgorevanje res obstaja. Razne izjave, kot so »Oh, kako se mi ne da«, »Joj, spet ti skavti«, »Nič časa nimam zase«, »Razmišljam, da bi nehal voditi«, »Ne čutim se dovolj sposobnega«, »Želim si, da bi bilo čim prej konec«, »Nimam energije.« ipd., so kazale, da nekaj verjetno ni bilo v redu.

Tudi na ravni celotnega ZSKSS opazam, da se državnih in regijskih srečanj za voditelje ne udeležujejo vsi voditelji oziroma je teh bolj malo (Regijski odbor Ljubljanske regije je letos razmišljal, če bi sploh organiziral Regijsko srečanje voditeljev Ljubljanske regije), duhovne vaje za voditelje Ljubljanske regije so tudi letos odpadle zaradi premalo prijavljenih, zelo malo je ljudi, ki bi pomagali pri določenih velikih projektih, kot so Luč miru, Ujemi me ipd. (lansko leto je Ujemi me odpadel zaradi premajhnega števila ljudi, ki bi ga organizirali, v tropu za Luč miru 2008 so tudi imeli težave). Kar je najpomembnejše, že nekaj časa se doba vodenja skavtskega voditelja giblje menda okoli tri do pet let, nato pa večina preneha z vodenjem. Prav zaradi vsega naštetega želim ugotoviti, če se v Združenju slovenskih katoliških skavtinj in skavtov med skavtskimi voditelji pojavlja izgorevanje.

#### **4.1.2 Izbira populacije**

Glede na to, da želim ugotoviti, če se v Združenju slovenskih katoliških skavtinj in skavtov pojavlja izgorevanje, in glede na to, da obstaja predvidevanje, da skavtski voditelji vodijo v povprečju tri do pet let nato pa prenehajo z vodenjem, sem se odločila, da bom za svojo

raziskavo izbrala populacijo skavtskih voditeljev, ki vodijo posamezno vejo (volčiče in volkuljice, izvidnike in vodnice ali popotnike in popotnice) in vodijo aktivno že 3 leta ali več. Menim, da so aktivni voditelji posamezne veje najbolj obremenjeni. So pa tudi najbolj pomemben člen v ZSKSS. Oni so namreč tisti, ki izvajajo skavtsko metodo, ki vzgajajo mlade, ki so z njimi v nenehnem neposrednem stiku. Drugi voditelji v stegu, ki imajo recimo samo funkcijo stegovodje ali pa pomagajo pri izvedbi določenih projektov, vseeno niso tako obremenjeni in niso v neposrednem stiku z mladimi. Voditelji na regijski in državni ravni ponavadi funkcije v lastnem stegu opustijo in se posvetijo le zahtevnim nalogam, ki jih morajo izpolnjevati. Ravno tako sem mnenja, da ni smiselno izvesti intervjujev z voditelji, ki vodijo eno ali dve leti, saj so ti še polni energije in idej. Kot sem že omenila, sem izbrala voditelje, ki aktivno vodijo tri leta ali več, saj so ti po mojem mnenju najbolj podvrženi izgorevanju in že razmišljajo, kdaj bodo končali svojo voditeljsko kariero. Za vzorec bom vzela nad 10 aktivnih skavtskih voditeljev iz različnih stegov.

### **4.1.3 Metoda raziskovanja**

Metodi, ki sta mi bili na voljo za raziskavo omenjenega problema, sta bili anketni vprašalnik in intervju. Odločila sem se, da bom med skavtskimi voditelji izvedla poglobljene strukturirane intervjuje. Tako bom pridobila največ podatkov in izvedela, kako se v resnici počutijo in kaj doživljajo posamezni skavtski voditelji. Imeli bodo priložnost, da opišejo svoje občutke in svoje mnenje, saj jih ne bom omejevala z že danimi odgovori. Slabost omenjene metode pa je, da bodo zaradi velikega števila vprašanj odgovarjali le na kratko, saj morda ne bodo imeli volje ali časa za daljše odgovore. Ravno tako je možno, da bom zaradi majhnega vzorca naletela le na take voditelje, ki ne kažejo znakov izgorevanja, spregledala pa bi skavtske voditelje, ki dejansko izgorevajo.

### **4.1.4 Predstavitev vprašanj**

Veliko časa sem razmišljala, kakšna vprašanja naj postavim, da bom lahko ugotovila, če med skavtskimi voditelji obstaja izgorevanje oziroma da bom lahko z gotovostjo določila, da nekdo izgoreva, nekdo pa je še poln energije in idej. Zato sem se obrnila na že preizkušene metode raziskovanja izgorevanja, kot sta Maslachov inventar o izgorevanju ter Analiza osebja, in poizkusila vprašanja prilagoditi za svojo raziskavo.

Analiza osebja preučuje pet dejavnikov: managersko okolje, šest neskladij med človekom in delom, tri dimenzije izgorevanja (iz Maslachovega inventarja o izgorevanju), telesne simptome ter predanost organizaciji in delu. Pri oblikovanju vprašanj sem uporabila omenjeno Analizo osebja, vendar sem dve področji izpustila. Menim, da so skavtski voditelji predani svoji organizaciji in delu, zato raziskovanje tega področja ni potrebno. Prav tako nisem raziskala managerskega okolja, ker menim, da je večina skavtskih voditeljev zadovoljna z delovanjem vodstva, saj je vodstvo izvoljeno s strani skavtskih voditeljev. Vprašanja za intervjuje sem torej



oblikovala na podlagi šestih neskladij med človekom in delom, telesnih, čustvenih in vedenjskih znakov izgorevanja, treh dimenzij izgorevanja, dodala pa sem še vprašanje glede osebnostnih značilnosti in uravnoteženosti dajanja in prejemanja oziroma zadovoljevanja lastnih in tujih potreb.

V nadaljevanju predstavljam vprašanja, ki sem jih uporabila v intervjujih. Grupirana so po posameznih sklopih, ki sem jih omenila zgoraj. Pod vsako vprašanje sem napisala, kaj želim s tem vprašanjem ugotoviti.

1. Koliko časa si že skavtski voditelj?  
(S tem vprašanjem potrjujem, da skavtski voditelji, udeleženi v raziskavi, vodijo že vsaj 3 leta.)
2. Katere starostne veje si vodil do sedaj in koliko časa?  
VV: \_\_\_ let; IV: \_\_\_ let; NOPP: \_\_\_ let; PP: \_\_\_ let
3. Koliko si bil star, ko si začel delovati kot voditelj v ZSKSS?  
(S tem vprašanjem bi rada preverila, če voditelji, ki so prej sprejeli nalogo vodenja, tudi prej izgorijo.)
4. Koliko let še nameravaš biti aktivni voditelj veje v tvojem stegu?  
(Če nekdo ne namerava več voditi, to morda pomeni, da izgoreva.)
5. Naštej nekaj razlogov za svojo odločitev glede dolžine delovanja v vlogi aktivnega voditelja veje v stegu. Iz kakšnih razlogov misliš, da boš prenehal delovati v tej vlogi? Ali pogosto razmišljaš o tem, da bi prenehal z aktivnim vodenjem veje in zakaj?  
(Če bo prenehal zaradi preobremenjenosti in če pogosto razmišlja o prenehanju vodenja, lahko da izgoreva.)
6. Kako pogosto se počutiš preobremenjenega z različnimi obveznostmi (npr. pri skavtih, pri študiju, v službi, v domači družini ipd.)? Kaj od tega te najbolj obremenjuje ali ti vzame največ časa? Na katerem mestu po obremenjenosti so skavtske obveznosti?  
(S temi vprašanji bom preverila stopnjo obremenjenosti posameznika; preobremenjenost je namreč dejavnik neskladja med človekom in delom, torej vir izgorevanja; preverila bom tudi, na katerem mestu po obremenjenosti so skavtske obveznosti.)
7. Do kakšne mere lahko nadziraš svoje delo pri skavtih? Se lahko samostojno odločaš o projektih, pri katerih boš sodeloval? Kako pogosto se jeziš nad projekti, ki jih predlaga ZSKSS (npr. Luč miru iz Betlehema, Dan zemlje ipd.)? Do kakšne mere te obremenjuje misel na nujno izobraževanje voditeljev (udeležba na regijskih in državnih srečanjih voditeljev, tabornih šolah)? Do kakšne mere predstavlja delo po skavtski metodi zate pritisk?

Imaš večkrat občutek, da svojega dela ne moreš opravljati tako, kot bi sam hotel? Ali se lahko odločaš, na katerih dogodkih boš sodeloval z župnijo ali občino?

(S temi vprašanji bom preverila pomanjkanje nadzora, ki je tudi dejavnik neskladja med človekom in delom.)

8. Se ti zdi, da si za svoje delo pri skavtih dovolj nagrajen? Naštej, kaj pojmuješ kot nagrado za svoje delo pri skavtih in kaj bi še pričakoval. Do kakšne mere si zadovoljen s pozitivnim odzivom skavtov, njihovih staršev, sovoditeljev, župnika, okolja na tvoje delo?

(Naslednji dejavnik neskladja med človekom in delom je nezadostno nagrajevanje, zato s temi vprašanji preverim, če imajo občutek, da so za svoje delo pri skavtih dovolj nagrajeni.)

9. Kako ocenjuješ tvoj SKVO kot skupnost - je zelo močna, šibka ...? Kako se razumeš s sovoditeljem v veji in kako z ostalimi voditelji v SKVO-ju? Se z njimi lahko pogovarjaš o skavtskih in voditeljskih vprašanjih? Kaj pa o tvojih osebnih stvareh? Kolikšna je raven medsebojnega spoštovanja med voditelji v tvojem SKVO-ju?

(Razpad skupnosti je četrti vzrok za neskladje med delom in človekom; z vprašanji bom ugotovila, v kakšni skupnosti delujejo.)

10. Imaš občutek, da je v vašem SKVO-ju delo med voditelji neenakomerno porazdeljeno? Se ti zdi, da je pogosto preveč dela zaupanega tebi? Imaš občutek, da drugi voditelji vedo za vse tvoje naloge in to upoštevajo pri razporeditvi dela? Ali meniš, da je vodenje v tvoji veji bolj zahtevno od vodenja v drugih vejah? Meniš, da se delo voditeljev v vašem SKVO vrednoti različno glede na to, kdo ga opravi, in da nimate vsi enakih možnosti za napredovanje in niste enako pohvaljeni?

(S temi vprašanji bom preverila, če obstaja pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu skavtskega voditelja, saj je le-to peti dejavnik neskladja med človekom in delom.)

11. Pomisli na svoja osebna načela. Ali se pri tvojem voditeljskem delu zahteva od tebe kaj takega, kar je v nasprotju s tvojimi osebnimi načeli in prepričanji? Koliko drž, ravnanj ali lastnosti najdeš v opisu dobrega skavtskega voditelja v ZSKSS, s katerimi se le stežka strinjaš? Koliko izmed skavtskih zakonov težko popolnoma sprejemaš?

(S temi vprašanji bom preverila, če obstajajo nasprotujoče si vrednote med posameznikom in organizacijo, torej ZSKSS, in če se od njega zahteva kaj takega, kar je v nasprotju z njegovimi osebnimi načeli.)

12. Oцени, kako se počutiš v svojem življenju na splošno in kako pri skavtih:

- si poln energije in idej,
- si od časa do časa obremenjen in utrujen, vendar imaš še dovolj energije za delo,
- si pogosto preobremenjen, izčrpan in brez energije?

Ti vodenje pri skavtih »daje energijo« za opravljanje drugih obveznosti ali ti jemlje moči, da drugih dolžnosti ne moreš dobro izpolniti? Imaš občutek, da v življenju več daješ, kot prejemaš?

(Ta vprašanja mi bodo v pomoč pri ocenjevanju dimenzije energija – izčrpanost in pa uravnoveženosti dajanja in prejemanja.)

13. Oцени raven komunikacije med teboj in skavti, ki jih vodiš. Koliko ovir čutiš na tem področju? Te obremenjuje, da hočejo skavti imeti stike s teboj tudi izven časa rednih srečanj, da jim moraš biti vedno na razpolago? Ti je morda odveč komunikacija tudi z drugimi ljudmi? Ali svoje delo pri skavtih opravljaš vestno in predano ter želiš, da je čim boljše narejeno, ali pa se le trudiš po svojih močeh in se ne sekiraš, če ni tako, kot si si zamislil? Kaj pa delo za študij, službo ipd.?

(S temi vprašanji preverjam dimenzijo predanost – razosebljenje.)

14. Kako običajno ravnaš, postavljaš na prvo mesto pričakovanja drugih ali svoja? Se ti zdi bolj pomembno, da so ob tvojem delu zadovoljni tvoji skavti ali ti? Si želiš biti boljši voditelj? Če da, ali doživljaš to željo kot svojo obvezo, izziv ali prisilo?

(S temi vprašanji preverjam, kakšne so osebne lastnosti posameznika.)

15. Kolikokrat na mesec opaziš pri sebi naslednje znake (nikoli, redko, pogosto):

|  | <i>nikoli</i> | <i>redko</i> | <i>pogosto</i> |
|--|---------------|--------------|----------------|
| utrujenost, izčrpanost, pomanjkanje energije   |               |              |                |
| glavobol, težave z želodcem, bolečine v mišicah in hrbtu                                   |               |              |                |
| nespečnost   |               |              |                |
| zmanjšana odpornost organizma  |               |              |                |
| občutek nemoči, ujetosti, obupanosti, neuspeha in dvoma vase                               |               |              |                |
| pomanjkanje motivacije, pojemanje zanimanja za delo, nezadovoljstvo z delom                |               |              |                |
| zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti pri delu  |               |              |                |
| izogibanje odgovornostim ali novim nalogam   |               |              |                |
| odlašanje, zavlačevanje z delom, zamujanje na srečanja in želja, da bi bilo čim prej konec |               |              |                |
| spraševanje po lastnih sposobnostih in sposobnostih drugih                                 |               |              |                |

(Ta tabela mi bo v pomoč pri ugotavljanju morebitnega pojava telesnih, vedenjskih in čustvenih znakov izgorevanja ter pri ocenjevanju dimenzije doseganje ciljev – neučinkovitost.)

16. Poskusi opredeliti, kakšni občutki se porodijo v tebi, ko pomisliš na to, da boš moral pripraviti program za srečanje. V pomoč so ti lahko naslednje besede: groza, navdušenje, brezbržnost, rutina, sproščenost, dolžnost, oh, spet, veliko idej, načrtovanje ....

(To vprašanje je bolj splošne narave, z njim pa preverjam, če se pojavlja odpor do dela, ki je tudi eden od znakov izgorevanja.)

17. Ali se udeležuješ regijskih in državnih srečanj voditeljev? Zakaj da ali ne? Meniš, da ta srečanja prispevajo k izboljšanju tvojega dela, ali so samo dodatna obremenitev?  
 (To vprašanje sem postavila zaradi svojih opažanj, da udeležba na državnih in regijskih srečanjih voditeljev ni zelo visoka, in želim preveriti, če jim ta srečanja prinesejo dodatno obremenitev.)

18. Kako se je gibalo tvoje navdušenje in energija za delo voditelja v veji po posameznih letih vodenja, če lahko ocenjuješ od 0 do 100 %?

|              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 100          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 90           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 80           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 70           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 60           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 50           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 40           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 30           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 20           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 10           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 0            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| % navdušenja |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| leta vodenja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

(Z diagramom sem želela preveriti, kakšno je splošno navdušenje posameznika za delo voditelja; če ima nekdo namreč nizko stopnjo navdušenja, to pomeni, da izgoreva, ali pa, da bo z vodenjem končal zaradi kakšnega drugega razloga, in obratno, če je nekdo še zelo navdušen, verjetno ne izgoreva in bo verjetno vodil še nekaj let; preverim pa tudi, koliko let povprečno traja navdušenje in kdaj upade.)

#### 4.1.5 Okvir in potek raziskave

V raziskavi je sodelovalo 12 aktivnih skavtskih voditeljev posamezne veje iz cele Slovenije iz šestih različnih stegov, ki vodijo tri leta ali več, od tega osem punc in štirje fantje. Intervjuje sem izvajala od 20.2.2009 do 2.3.2009. Odgovore sem si sproti zapisovala. Odločila sem se, da bodo intervjuji anonimni, v diplomski nalogi pa bom uporabila le anonimne oznake za sodelujoče v raziskavi. Razlogi so predvsem v tem, da ne želim, da bi Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov vedelo, kaj je posamezen voditelj povedal, in to uporabljalo za kakršne koli namene. Dovolj je le, da dobijo nek splošen vpogled v problematiko. Sodelujočim v raziskavi pa sem obljubila, da bodo ostali anonimni, saj sem predvidevala, da bom tako od njih dobila več informacij.

## **4.1.6 Analiza rezultatov**

### **1. Splošne informacije**

Intervju sem začela s splošnimi vprašanji. Z njimi sem želela izvedeti, koliko časa je nekdo skavtski voditelj, katere starostne veje je vodil do sedaj, kakšna je bila njegova starost ob začetku vodenja, koliko časa še namerava aktivno voditi in kakšni bodo ali so razlogi za prenehanje vodenja. Med 12 sodelujočimi skavtskimi voditelji so štirje taki, ki vodijo 3. leto, en voditelj, ki vodi 4. leto, šest takih, ki vodijo 5. leto, in en, ki vodi že 7. leto, vmes pa eno leto ni aktivno vodil. Torej so v raziskavi sodelovali aktivni skavtski voditelji posamezne veje, ki vodijo od tri do sedem let. V raziskavo sem zajela tudi voditelje vseh starostnih vej. Voditi pa so pričeli pri starosti med 18 do 21 let.

Od vseh sodelujočih bodo štirje voditelji letos zaključili z aktivnim vodenjem. Razlogi so zaključek študija, kar naj bi sovpadalo z zaključkom delovanja pri skavtih, prevzem druge funkcije v stegu, kot npr. stegovodja, in pomanjkanje časa za kvalitetno vodenje, prezaposlenost in želja, da bi več časa namenili ostalim hobijem, zmanjševanje interesa za preživljanje mrzlih noči v spalni vreči, pomanjkanje spanca in večdnevnega temeljitega umivanja na izhodih, zimovanjih, taborih, ambiciozen podmladek, ki si želi prevzeti mesto obstoječega voditelja, ter naveličanost, občutek ujetosti v sistem, ponavljanje enega in istega, nezadovoljiv odziv s strani mladih skavtov.

Kot razloge za odločitev o dolžini delovanja v vlogi aktivnega skavtskega voditelja naštevajo naslednje: potreba po voditeljih, zanimanje za vodenje, prihod podmladka voditeljev, pomanjkanje izzivov, (ne)uspešnost pri študiju, redna zaposlitev, polno novih idej, veselje za delo v prostovoljstvu, dobre povratne informacije s strani mladih skavtov, dovolj opravljenega dela, posvetiti čas drugim stvarim v življenju, pomanjkanje energije in navdušenja, konec statusa študenta, iskanje zaposlitve, ustvarjanje samostojnosti, spraševanje, če se splača, ter vse, kar sem naštel zgoraj pri razlogih za prenehanje vodenja. O prenehanju vodenja je do sedaj občasno ali bolj pogosto že razmišljalo pet sodelujočih. Ostali mi na vprašanje niso odgovorili konkretno ali pa o tem še niso razmišljali.

### **2. Preobremenjenost**

Pet voditeljev je odgovorilo, da se zelo pogosto počutijo preobremenjene, skavti pa so po obremenjenosti na prvem mestu. Vsi so mi sicer razložili, da skavti sami po sebi ne povzročajo te preobremenjenosti, ampak je preobremenjenost posledica usklajevanja vseh obveznosti v njihovem življenju. V nadaljevanju navajam voditeljico, ki je to zelo dobro razložila: »Lahko bi rekla, da so skavtske aktivnosti najbolj pogost razlog, da sprožijo preobremenjenost, ker jim tudi posvečam več časa kot drugim dejavnostim, vendar niso samostojen razlog (preobremenjenost

pride, ker moram usklajevati več stvari) in nimam dovolj časa, da bi se v miru pripravila.« Nekaterim pa tak način življenja celo ustreza. Da je dan napolnjen do zadnje minute.

Ena voditeljica je odgovorila, da se v življenju na splošno niti ne počuti preobremenjeno, energijo pa ji pobirajo skavti, ki ji vzamejo največ časa, ker je to proces, ki se nikoli ne neha, stvari pa se med seboj prepletajo. Posledično jo skavti tudi najbolj obremenjujejo. Dva voditelja sta odgovorila, da se preobremenjena počutita le občasno, skavti pa po preobremenjenosti niso na prvem mestu. Ostali štirje voditelji mi na vprašanje niso odgovorili konkretno, povedali pa so, da so skavti na 1. mestu (v enem primeru) in na 3. mestu (v ostalih primerih) po obremenjenosti. Vsi so povedali, da je preobremenjenost odvisna od izpitnih obdobj, projektov, zimovanj, taborov pri skavtih, službe in še drugih stvari, ki se bodisi terminsko prekrivajo z nečim ali pa so občasne narave in jih je potrebno izpeljati ravno takrat kot druge obveznosti. Omenjajo pa tudi to, da doma zaradi svojih obveznosti niso v veliko pomoč ali pa morajo del časa posvetiti tudi domačim opravilom.

### **3. Pomanjkanje nadzora**

Na vprašanja, ki se tičejo nadzora nad delom, ki ga opravljajo, je večina voditeljev odgovorila, da včasih čutijo, da nimajo nadzora nad delom. Bodisi, da je preveč projektov pri katerih morajo sodelovati, ali pa stvari ne morejo izpeljati tako, kot bi sami hoteli. Zaradi pomanjkanja časa svojega dela pri skavtih namreč ne morejo opraviti tako kvalitetno, kot bi hoteli. Kar šest voditeljev je povedalo, da se državnih srečanj voditeljev ne udeležujejo pogosto ravno zaradi pomanjkanja časa, eden od teh je poudaril, da se mu zdijo koristna, vendar si mora za udeležbo vzeti čas, drugi pa je rekel, da se mora zaradi udeležbe na srečanju voditeljev odpovedati nečemu drugemu. Dva voditelja sta dodala, da se jima zdi delo po skavtski metodi občasno pritisk, saj bi se dalo nekatere stvari lažje ali boljše organizirati drugače, kot predpisuje skavtska metoda, ali pa poberejo preveč energije in so stvari prisiljene, rezultat vzgoje pa bi bil dober tudi, če bi bila določena stvar izpeljana drugače. Skavtska metoda predstavlja nek pritisk morda tudi na začetku vodenja, ker je še ne poznaš dobro in moraš temu posvetiti več časa. Drugače pa se vsem zdi, da skavtska metoda predstavlja predvsem okvir in pripomoček za vodenje.

### **4. Nezdostno nagrajevanje**

Sodelujoči skavtski voditelji kot nagrado za svoje delo pojmujejo predvsem, da se skavti, ki jih vodijo, dobro počutijo pri skavtih in da radi pridejo na srečanje, da pohvalijo voditelja, da je velika udeležba na srečanjih, da starši pohvalijo njihovo delo. Nagrada so tudi pridobljene izkušnje, spoznavanje novih ljudi, osebno zadovoljstvo, aktivno preživljanje prostega časa, nepozabni dogodki, občutek uspeha po končanem projektu, lepi spomini, dobra družba, pridobljeni prijatelji ipd.

Sedem voditeljev je odgovorilo, da so za svoje delo pri skavtih dovolj nagrajeni in da so s pozitivnim odzivom skavtov, staršev in druge okolice zadovoljni oziroma ne čutijo nobenega pomanjkanja. Pet voditeljev pa se je na to odzvalo z vsaj eno negativno izkušnjo, kot npr. nezadovoljiv odziv staršev skavtov, premalo pozitivnega odziva skavtov, ki jih vodijo, ter negativen odnos domačega župnika, če nekdo deluje pri skavtih v drugi župniji, ker jih v njegovi župniji ni.

## **5. Razpad skupnosti**

Sedem voditeljev je imelo vsaj eno pripombo glede skupnosti voditeljev in medsebojnega spoštovanja. Omenjali so, da bi njihov SKVO lahko bil boljša skupnost, da so delovno sicer zelo močna skupnost, v neformalnem druženju pa ne toliko, da se med voditelji čuti malo tekmovalnosti in da se nekateri voditelji ne spoštujejo dovolj. Ostalih pet voditeljev ni imelo posebnih pripomb oziroma so s stanjem v skupnosti voditeljev zadovoljni.

## **6. Pomanjkanje poštenosti**

Šest voditeljev ima občutek, da je delo v njihovem SKVO-ju neenakomerno porazdeljeno predvsem zaradi časa, ki ga ima nekdo na voljo za opravljanje skavtskih obveznosti. Obstajajo taki voditelji, ki vedno dajo vse od sebe, in taki, ki se vedno skrijejo, zato da se izognejo delu. Ena voditeljica ima občutek, da se v njihovem SKVO-ju delo voditeljev vrednoti različno, drugi voditelj pa ima občutek, da je preveč dela zaupanega njemu. Ostalih šest voditeljev na ta sklop vprašanj ni imelo posebnih pripomb.

## **7. Nasprotujoče si vrednote**

Trije sodelujoči so rekli, da se pri njihovem voditeljskem delu včasih pojavi kakšna stvar, ki je v nasprotju z njihovimi osebnimi načeli. Pet voditeljev ima težave s sprejemanjem do dveh skavtskih zakonov, ena voditeljica pa je izpostavila zahtevo, da morajo biti skavtski voditelji katoliki, kot motečo. Pravi namreč, da je skavtstvo odprto za vse in da je skavtski voditelj lahko dober voditelj tudi, če ni katolik. Meni, da bi morali biti tudi sami skavti bolj odprti za konstruktivno kritiko rimskokatoliške cerkve in drugih religij. Ostalih pet voditeljev na ta sklop vprašanj ni imelo pripomb.

## **8. Dimenzija energija – izčrpanost**

Z vprašanji sem želela ugotoviti, kje približno se nahajajo skavtski voditelji glede na dimenzijo energija – izčrpanost. Uvrstila sem jih v tri različne skupine: na tiste, ki se nahajajo visoko na tej lestvici in so polni energije in idej, tiste, ki so nekje na sredini, in na tiste, ki se nahajajo v spodnjem delu lestvice in so pogosto preobremenjeni in izčrpani. Tri voditelje bi lahko uvrstila med polne energije in idej, tako na splošno v življenju kot pri skavtih, saj po odgovorih zelo

odstopajo od ostalih, in se vidi, da so še zelo navdušeni. Osem voditeljev se po moji oceni nahaja nekje na sredini, medtem ko bi eno voditeljico uvrstila na spodnji del lestvice, vendar samo kar se tiče skavtov. Pri skavtih se namreč ta oseba počuti izčrpano in brez energije, na splošno v življenju pa se ne počuti tako.

## **9. Dimenzija predanost – razosebljenje**

Z vprašanji sem želela tudi ugotoviti, kje se voditelji nahajajo na dimenziji predanost – razosebljenje. Uvrstila sem jih podobno, kot sem opisala že zgoraj – na tri skupine. Sodeč po odgovorih, se osem voditeljev nahaja visoko na tej lestvici, saj svoje delo opravljajo vestno in predano, prav tako pa nimajo posebnih težav pri komunikaciji s skavti ali drugimi ljudmi. Štiri voditelje pa bi lahko uvrstila na sredino, saj so napisali, da se trudijo sicer po svojih močeh, vendar bi lahko naredili še mnogo več. V spodnji del te lestvice ne bi uvrstila nikogar.

## **10. Dimenzija doseganje ciljev – neučinkovitost**

Sodelujoče v raziskavi sem glede na to dimenzijo uvrstila podobno kot zgoraj. En voditelj se nahaja visoko na lestvici, saj povprečno na mesec le redko občuti zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti, nikoli pa ne občuti pomanjkanja motivacije, nezadovoljstva z delom, se ne izogiba odgovornostim ali novim nalogam in ne zavlačuje z delom. Devet voditeljev bi uvrstila na sredino lestvice, saj redko občutijo zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti ter pomanjkanje motivacije. Zgodi se, da se izogibajo odgovornostim ali novim nalogam, občasno tudi zavlačujejo in odlašajo z delom ter zamujajo na srečanja in si želijo, da bi bilo čim prej konec. Dve voditeljici pa se nagibata proti spodnjemu delu lestvice, saj pogosto občutita zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti pri delu, kar je zelo pomemben dejavnik pri razvrstitvi glede na dimenzijo doseganje ciljev – neučinkovitost, vendar pa le redko občutita pomanjkanje motivacije, redko se izogibata odgovornostim ali novim nalogam, redko odlašata in zavlačujeta z delom.

## **11. Ravnotežje med dajanjem in prejemanjem**

Z intervjuji sem med drugim želela ugotoviti, če imajo skavtski voditelji večkrat občutek, da v življenju več dajejo kot prejema ali je to enakovredno. Recipročni model izgorevanja namreč trdi, da je vzrok za izgorevanje neravnotežje med vlaganjem energije in zadovoljevanjem lastnih potreb oziroma obnavljanjem energije, torej dajanjem in prejemanjem v življenjskih in delovnih okoliščinah (Inštitut za razvoj človeških virov, 2008). Osem voditeljev je odgovorilo, da je pri njih dajanje in prejemanje enakovredno. Ena voditeljica je odgovorila, da ima občutek, da na splošno več prejema kot daje, kar je dobro, trije voditelji pa imajo včasih občutek, da več dajejo kot prejema.



## **12. Osebnostne značilnosti**

Šest voditeljev je odgovorilo, da pričakovanja svojih skvtov vedno postavljajo na 1. mesto in da si želijo biti vedno boljši voditelji ter da to občutijo kot izziv in ne obvezo. Štirje voditelji so ravno tako mnenja, da morajo biti pričakovanja skvtov na prvem mestu, ravno tako si želijo biti vedno boljši voditelji, vendar to občutijo kot izziv in kot obvezo. Ena voditeljica je odgovorila, da morajo biti zadovoljni vsi, torej je mnenja, da morajo biti pričakovanja skvtov in njena pričakovanja enakovredna, ena voditeljica pa pričakovanja skvtov uvršča sicer na prvo mesto, vendar nima tako velike želje biti boljša voditeljica. Morda le občasno na kratek rok.

## **13. Znaki izgorevanja**

Sodelujoče v raziskavi sem razvrstila tudi glede na telesne, vedenjske in čustvene znake izgorevanja. Dva voditelja le redko ali nikoli ne občutita znakov izgorevanja. Ostali voditelji se ne nagibajo ne v eno ne v drugo stran. Dva od teh voditeljev večinoma vse znake občutita le redko v enem mesecu. Kar šest od vseh sodelujočih se pogosto počuti utrujeno, izčrpano in brez energije. Samo ena voditeljica ima pogoste glavobole, težave z želodcem ali bolečine v mišicah. Trije voditelji pogosto trpijo za nespečnostjo. Dva voditelja pogosto občutita zmanjšano odpornost organizma, nobeden od sodelujočih nima pogostega občutka nemoči, ujetosti, obupanosti, neuspeha in dvoma vase. Samo ena voditeljica pogosto občuti pomanjkanje motivacije, pojemanja zanimanja za delo ali nezadovoljstvo z delom, vsi ostali redko. Trije vprašani pogosto občutijo zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti pri delu, medtem ko se štirje voditelji pogosto izogibajo odgovornostim ali novim nalogam. Ravno tako štirje voditelji pogosto odlašajo, zavlačujejo z delom, zamujajo na srečanja ali pa si želijo, da bi jih bilo čim prej konec. Pet voditeljev se pogosto sprašuje o lastnih sposobnostih in sposobnostih drugih.

## **14. Gibanje navdušenja in energije za vodenje**

Navdušenje in energija za vodenje se pri vsakem voditelju gibata malo drugače. Nekateri so na začetku bolj navdušeni, potem jim pa navdušenje pada. Nekateri so imeli v kakšnem letu vodenja slabe izkušnje in je takrat navdušenje padlo, naslednje leto pa je spet zraslo. Če podam primer, ena od sodelujočih je imela v 2. letu vodenja samo 20 % navdušenja za vodenje, v 3. letu pa se je povečalo celo na 90 %.

Dva voditelja sta še vedno zelo navdušena nad vodenjem, to pomeni, da sta ocenila svoje navdušenje s 95-100 %. Eden od njiju vodi 3. leto, drugi pa 5. leto. Ena voditeljica je svoje navdušenje ocenila z 90 %, vodi 5. leto in zaključuje z aktivnim vodenjem zaradi prevzema druge funkcije v stegu. Štirje voditelji imajo še 80 % navdušenja, vodijo pa ena 3. leto in trije 5. leto. Od tega dva zaključujeta z aktivnim vodenjem veje. Trije voditelji so svoje navdušenje ocenili s 70 %, vodijo pa 3., 4. in 5. leto. En voditelj je svoje navdušenje ocenil s 60 %, aktivno vodi 6. leto. Samo ena voditeljica je svoje navdušenje za vodenje ocenila zelo nizko, in sicer s 30

%, hkrati pa letos po treh letih tudi zaključuje z vodenjem. Če pogledam še malo drugače, dvema voditeljema je v zadnjem letu navdušenje zraslo, trem voditeljem je ostalo na isti ravni, ostalim sedmim voditeljem pa je zadnje leto navdušenje za vodenje bolj ali manj padlo.

#### 4.1.7 Interpretacija rezultatov

Na podlagi množice različnih podatkov, ki sem jih pridobila z intervjuji, je težko na lahek način določiti, kdo je izgorel in kdo ni. Zato sem za lažjo določitev izgorelosti pri posameznih skavtskih voditeljih, ki so sodelovali v moji raziskavi, določila tri različne skupine glede na proces izgorevanja, kamor sem uvrstila skavtske voditelje.

V prvo skupino sem uvrstila tiste skavtske voditelje, ki so se mi na podlagi podatkov, ki so mi jih povedali, zdeli navdušeni, polni energije in idej. Tisti, ki sem jih glede na dimenzije energija – izčrpanost, predanost – razosebljenje in doseganje ciljev – neučinkovitost lahko uvrstila visoko, ki ne občutijo pogosto telesnih, vedenjskih in čustvenih znakov izgorevanja, ki nimajo posebnih pripomb glede na šest dejavnikov neskladja med človekom in delom, spadajo v prvo skupino. Izmed 12 skavtskih voditeljev, s katerimi sem izvedla intervjuje, sem v prvo skupino uvrstila tri skavtske voditelje. Ko sem poslušala njihove odgovore, sem že na prvi pogled vedela, da so še polni energije in navdušenja, da svoj čas radi preživljajo pri skavtih, da imajo polno idej in da še ne razmišljajo o prenehanju vodenja. Zanimivo se mi je zdelo, da dva od teh voditeljev vodita že 5. leto, kar je veliko za povprečnega skavtskega voditelja, pa sta še vedno tako navdušena kot na začetku svoje voditeljske kariere. Vsi trije se sicer pogosto počutijo preobremenjene, vendar jim tak način življenja odgovarja. Dva pravita, da včasih svojega dela ne moreta opraviti tako, kot bi hotela, torej imata rahlo pomanjkanje nadzora nad delom. Vsi trije so zadovoljni z nagrajevanjem in s skupnostjo, v kateri delajo. Dva imata pripombo glede neenakomerno porazdeljenega dela med voditelji. Pri nobenemu nisem našla nasprotujočih si vrednot. Glede na dimenzije izgorevanja je en voditelj na vseh treh lestvicah zelo visoko, torej je poln energije in idej, delo opravlja predano, s komunikacijo nima težav in vedno dosega cilje, ki si jih zastavi. Ostala voditelja pa sta tudi polna energije in idej, delo opravljata predano, glede na dimenzijo doseganje ciljev – neučinkovitost sem ju uvrstila na sredino, ker včasih občutita zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti. Dva voditelja menita, da je dajanje in prejemanje v njunem življenju enakovredno, en ima sicer občutek, da več daje, vendar mu je to v zadovoljstvo. Glede na osebnostne značilnosti sem ugotovila, da je čisto vsem sodelujočim skavtskim voditeljem pomembno, da so pričakovanja skavtov, ki jih vodijo, na prvem mestu, in da si želijo biti boljši voditelji. Značilno za omenjene tri voditelje je, da biti boljši voditelj občutijo kot izziv in ne obvezo. Dva od voditeljev, ki sem ju uvrstila v prvo skupino, zelo redko ali nikoli ne občutita znakov izgorevanja, ena voditeljica pa pogosto trpi za utrujenostjo, izčrpanostjo, nespečnostjo in se pogosto izogiba odgovornostim ali novim nalogam. Njihovo navdušenje se giblje od 80-100 %, vodijo pa eden tri leta in dva pet let.

V drugo skupino sem uvrstila tiste skavtske voditelje, ki so se glede na dimenzije izgorevanja nahajali nekje na sredini, ki so imeli kakšno pripombo glede dejavnikov neskladja med človekom in delom, ki pogosto trpijo samo za nekaterimi znaki izgorevanja in se njihovo navdušenje giblje nad 60 %. Ti skavtski voditelji imajo potencialno možnost, da čez eno ali več let izgubijo svoje navdušenje in padejo v tretjo skupino. V drugo skupino sem uvrstila osem voditeljev. Njihove značilnosti so, da so pogosto ali občasno preobremenjeni, skavti so po obremenjenosti od 1. do 4. mesta. Večina jih lahko delno nadzira svoje delo. Z nagrajevanjem so načeloma zadovoljni, le nekateri pravijo, da jih starši ali skavti, ki jih vodijo, ne pohvalijo dovolj. Glede skupnosti pravijo, da bi lahko bilo večje spoštovanje med voditelji, da obstaja nekaj tekmovalnosti med njimi, da neformalno niso tako močna skupnost. Morda je na tem mestu nekaj nevarnosti, če bi bilo spoštovanja med voditelji bolj malo in če glede tekmovalnosti med voditelji nič ne bi ukrenili. Zaradi omenjenega se lahko nekdo slabo počuti v skupnosti, kjer deluje, in jo zaradi tega zapusti. Ena voditeljica je poudarila, da je že razmišljala o prenehanju vodenja zaradi občasnih slabih odnosov med voditelji. Na sklop vprašanj o pomanjkanju poštenosti, so nekateri odgovorili, da obstaja neenakomerno razdeljeno delo med voditelji, ena voditeljica pa je napisala, da se delo voditeljev v njihovem SKVO-ju vrednoti različno, kar po mojem mnenju spet predstavlja nevarnost, da se ne bo dobro počutila v skupnosti, kjer deluje. Nekateri so odgovorili, da se od njih včasih zahteva kaj takega, kar je v nasprotju z njihovimi osebnimi načeli in da se s skavtskimi zakoni delno strinjajo, kar pomeni, da bolj težko sprejemajo do dva skavtska zakona. To še ne predstavlja nevarnosti za izgorevanje, če pa bi težko sprejemali nad pet skavtskih zakonov ali bi se pri njihovem delu večkrat pojavljalo kaj takega, kar bi bilo v nasprotju z njihovimi osebnimi načeli, bi to lahko bil dober razlog za začetek izgorevanja. Glede na dimenzije izgorevanja sem večino voditeljev iz te skupine uvrstila na sredino na vseh treh lestvicah. Zanimivo je, da kar pet voditeljev svoje delo opravlja predano, medtem ko so glede na drugi dve dimenziji uvrščeni na sredino. Ni pa nikogar, ki bi npr. bil poln energije in idej ali pa ne bi nikoli ali redko občutil zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti. Večina voditeljev meni, da je dajanje in prejemanje v njihovem življenju enakovredno, dva voditelja imata občutek, da včasih več dajeta, ena voditeljica pa, da več prejema. Kot sem že zgoraj omenila, imajo vsi skavtski voditelji podobne osebne značilnosti. Vsi veliko zahtevajo od sebe, želijo biti vedno boljši in potrebe skavtov uvrščajo na 1. mesto. Take osebne značilnosti so kot nalašč prava pot do začetka izgorevanja. Večina voditeljev v obdobju enega meseca redko občuti znake izgorevanja z manjšimi odstopanji v pogostnosti pri nekaterih znakih. Voditelji v tej skupini vodijo od tri do šest oziroma sedem let, njihovo navdušenje pa se giblje od 60 % do 90 %.

V tretjo skupino sem uvrstila tiste sodelujoče, ki se glede na dimenzije izgorevanja nahajajo bolj nizko na lestvici, ki pogosto trpijo za znaki izgorevanja, pri katerih se pojavlja neskladje med človekom in delom in pri katerih se trenutno navdušenje za vodenje giblje pod 60 %. Ti skavtski voditelji imajo zelo veliko možnost, da bodo kmalu izgoreli oziroma prenehali z vodenjem. V to skupino sem uvrstila le eno voditeljico. Zanimivo je, da se v življenju ne počuti preobremenjeno, vendar ji skavti poberejo veliko energije in so po obremenjenosti na 1. mestu. Pojavlja se delno

pomanjkanje nadzora, saj včasih ne more narediti vsega tako, kot bi hotela, predvsem zaradi pomanjkanja časa, projekti pa so ji odveč le med načrtovanjem, drugače se zaveda, da so dobri in koristni. Pravi tudi, da ne dobi zadosti pozitivnega odziva s strani skavtov, ki jih vodi. V skupnosti, kjer deluje, se dobro počuti in ne opazi pomanjkanja poštenosti. Z dvema skavtskima zakonoma se delno strinja, drugih nasprotujočih si vrednot pa ni. Razlog, da sem jo uvrstila v to skupino, je tudi položaj glede na tri dimenzije izgorevanja. Če se osredotočimo samo na skavtsko področje, je njen položaj glede na dimenzijo energija – izčrpanost zelo nizko, kar pomeni, da se pri svojem voditeljskem delu pogosto počuti izčrpano in brez energije. Zanimivo je, da se v življenju na splošno ne počuti tako. V življenju ima zadosti energije in idej. Glede na dimenzijo predanost – razosebljenje bi jo uvrstila na sredino s tendenco navzgor, saj svoje delo še vedno opravlja korektno in želi, da je dobro narejeno. Glede na dimenzijo doseganje ciljev – neučinkovitost, bi jo uvrstila tudi na sredino, vendar s tendenco navzdol. Pri svojem delu pogosto občuti zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti, medtem ko druge znake neučinkovitosti občuti redko. Meni, da je dajanje in prejemanje v njenem življenju enakovredno. Osebnostne značilnosti ima take, kot ostali sodelujoči v intervjujih. Med znaki izgorevanja pa tudi ni nekih posebnosti. Večino znakov občuti redko, utrujenost, izčrpanost, pomanjkanje motivacije, nezadovoljstvo z delom, zmanjšanje učinkovitosti in produktivnosti pa pogosto. Njeno trenutno navdušenje po treh letih vodenja je 30 %, kar je zaskrbljujoče, ravno tako pa ima namen prenehati z vodenjem, kar je tudi dokaz, da je nekaj narobe.

Glede na prebrano literaturo o izgorevanju se mi poraja vprašanje, ali na izgorevanje na delovnem mestu vplivajo samo dejavniki in okoliščine, ki jim je določena oseba izpostavljena le na delovnem mestu, ali lahko do izgorevanja pride tudi zaradi vseh ostalih življenjskih okoliščin, ki negativno vplivajo na posameznika. Ali pri slednjem še lahko govorimo o izgorevanju na delovnem mestu ali pa gre za splošno izgorevanje v življenju? Ta vprašanja sem zastavljala sama sebi med pisanjem diplomske naloge in sestavljanjem vprašanj za intervjuje. V literaturi se namreč govori predvsem o izgorevanju na delovnem mestu. Vzroki za izgorevanje naj bi se skrivali ravno tam. Ampak človek je tako kompleksno bitje, da ne more na delovnem mestu delovati neodvisno od drugih življenjskih okoliščin, ki jim je izpostavljen. Če je nekdo zelo obremenjen v domačem okolju, bodisi zaradi skrbi za majhne otroke, skrbi za bolnika, dela na kmetiji, bo težko prišel na delovno mesto poln energije. Če se ta posameznik počuti izčrpano in utrujeno, ne bo mogel svojega dela opravljati učinkovito in produktivno. Zaradi zmanjšane učinkovitosti in produktivnosti pri delu bo težje dosegel zahtevane cilje. Če zahtevanih ciljev ne bo dosegel, se bo počutil obupano, začel bo dvomiti v svoje sposobnosti, delo bo zanj postalo obremenitev. Ta človek bi verjetno sčasoma izgorel. Ampak, ali bi izgorel zaradi vzrokov, ki so se pojavili na delovnem mestu, ali zaradi življenjskih okoliščin, ki jim je izpostavljen? S tem primerom sem hotela dokazati, da je človek res zelo kompleksno bitje in da na njegovo počutje vplivajo vsa področja njegovega življenja. Zato menim, da bi se pri proučevanju izgorevanja bilo potrebno osredotočiti na celega človeka in ne samo na eno področje njegovega življenja, torej na njegovo delovno mesto. Ravno zaradi tega sem imela težave pri oblikovanju vprašanj za intervjuje, saj nisem vedela, ali me morajo zanimati samo okoliščine, ki so jim skavtski voditelji

izpostavljeni pri skavtih, ali me morajo zanimati vse njihove življenjske okoliščine. Tudi pri analiziranju rezultatov sem imela težave, v katero skupino naj določenega skavtskega voditelja uvrstim. Če se pri skavtih počuti obremenjenega, izčrpanega in brez energije, v življenju na splošno pa tega ne občuti, potem verjetno izgoreva na skavtskem področju. Če je nekdo zelo obremenjen s študijem ali službo, skavti pa so edino, kar ga drži pokonci, potem verjetno ne izgoreva zaradi skavtov, ampak zaradi drugih stvari. Pri svoji raziskavi in uvrščanju skavtskih voditeljev v skupine glede na proces izgorevanja sem upoštevala predvsem teoretična izhodišča, kar pomeni, da sem se osredotočila samo na dejavnike, ki so jim skavtski voditelji izpostavljeni pri svojem delu pri skavtih.

Menim, da ima populacija skavtskih voditeljev zelo dobro podlago za potencialno izgorevanje. Voditeljsko delo poteka v stalni interakciji z ljudmi. Ljudje, ki delajo v poklicih, kjer so v stalnem stiku z drugimi ljudmi, imajo večje možnosti, da bodo izgoreli. Skavtsko delo je prostovoljno delo. Za to delo ne dobiš nobenega materialnega plačila pa tudi nematerialnega dostikrat primanjkuje, čeprav v intervjujih v večini niso izrazili tega pomanjkanja. Skavtski voditelji na prvo mesto postavljajo pričakovanja drugih – svojih skavtov, ki jih vodijo - ravno tako si želijo biti vedno boljši voditelji, vedno boljši ljudje. K temu jih spodbujajo tudi razna izobraževanja v okviru ZSKSS. Take osebnostne lastnosti pa človeka kaj hitro pripeljejo do izgorevanja. Dejstvo je tudi, da imajo skavtski voditelji še mnogo drugih obveznosti v življenju, zato se večina sodelujočih v raziskavi zelo pogosto počuti preobremenjene. Menim, da jih preobremenjenost slej ko prej lahko pripelje do izgorevanja vsaj na enem področju življenja, če že ne pri skavtih. Zanimivo je, da so izmed 12 voditeljev, ki so sodelovali v raziskavi, samo trije voditelji še navdušeni, polni energije in idej. Velika večina ostalih sodelujočih, torej osem voditeljev, pa je zelo mlačnih. Predvidevam, da v skavtstvu vztrajajo predvsem zato, ker morda nimajo naslednikov za vodenje, ker jim skavtstvo veliko pomeni, ker se čutijo odgovorne, da svoje znanje in izkušnje predajo mlajšim, ker je to njihov način življenja in se težko ločijo od njega. Vsakdo pa se mora enkrat posloviti od aktivnega vodenja. Vzroki za to so različni. Še vedno verjamem, da je med njimi tudi izgorevanje. Z raziskavo sicer nisem dobila takih podatkov, ki bi to nazorno potrjevali. Tudi nisem dobila veliko skavtskih voditeljev, za katere bi lahko rekla, da izgorevajo. Med vsemi temi sem namreč našla samo enega, za katerega lahko rečem, da mu vodenje ne prinaša več zadovoljstva in da zelo verjetno izgoreva. Morda se v vsej populaciji skavtskih voditeljev najde še nekaj takih, ki pa v mojo raziskavo žal niso bili zajeti.

#### **4.1.8 Omejitve raziskave**

Z raziskavo, ki sem jo opravila med skavtskimi voditelji s pomočjo intervjujev, sem pridobila kar nekaj informacij. Vendar menim, da bi za temeljito preučitev izgorevanja med skavtskimi voditelji bilo potrebno izvesti anketo na večjem vzorcu skavtskih voditeljev. Morda bi bilo dobro izvesti raziskavo tudi med tistimi voditelji, ki so v lanskem letu prenehali z aktivnim vodenjem, in ugotoviti, kakšni so bili razlogi za to. Sama sem raziskavo izvedla na dokaj majhnem vzorcu populacije in kot sem že na začetku napisala, sem morda z naključnim izborom skavtskih

voditeljev izbrala le tiste, ki so zagnani in navdušeni skavtski voditelji, nenamerno izpustila pa tiste, ki morda zares izgorevajo. Ali pa je problem v tem, da skavtski voditelji sicer izgorevajo, vendar ne pri skavtih, torej ne na tem delovnem mestu in morda zaradi tega nisem dobila dobrih rezultatov. Omejitve moje raziskave je precej, vendar menim, da sem z njo vseeno ugotovila kar nekaj stvari.

## SKLEP

Naj za konec na kratko povzamem, s čim vse sem se ukvarjala v diplomski nalogi. V teoretičnem delu diplomske naloge sem najprej predstavila pojem izgorevanje na delovnem mestu ter ga primerjala s stresom. Opisala sem, zakaj se izgorevanje na delovnem mestu pojavlja, kdo je podvržen izgorevanju, kdo je kriv za izgorevanje in kakšen bi moral biti organizacijski pogled na izgorevanje. Opredelila sem vzroke, znake, proces izgorevanja, opisala posledice izgorevanja in navedla ukrepe za preprečevanje izgorevanja. V empiričnem delu diplomske naloge sem najprej predstavila skavtsko organizacijo v Sloveniji, opisala skavtsko metodo dela, delovno mesto skavtskega voditelja ter razložila, zakaj predvidevam, da se med skavtskimi voditelji pojavlja izgorevanje. Na podlagi teoretičnih spoznanj o izgorevanju, vzrokov, znakov in dimenzij izgorevanja sem nato oblikovala vprašanja za intervjuje, s katerimi bi najbolj konkretno ugotovila, če se med skavtskimi voditelji pojavlja izgorevanje.

V raziskavo sem zajela 12 aktivnih skavtskih voditeljev posamezne starostne veje, ki vodijo najmanj tri leta. Uvrstila sem jih v tri različne skupine glede na proces izgorevanja. Tri skavtske voditelje sem uvrstila v prvo skupino, saj so še vedno navdušeni nad vodenjem, polni energije in idej. Osem skavtskih voditeljev sem uvrstila v drugo skupino, saj niso več tako navdušeni, občasno so preobremenjeni in brez energije, glede na dimenzije izgorevanja pa se nahajajo nekje na sredini. Eno skavtsko voditeljico sem uvrstila v zadnjo skupino, saj ji delo skavtske voditeljice ni več v veselje in zadovoljstvo, pri skavtih se počuti izčrpano, njeno navdušenje je močno upadlo, zaradi tega pa bo tudi prenehala voditi.

Z raziskavo sem si prizadevala pridobiti argumente, ki bi mi pomagali poiskati odgovor na moje raziskovalno vprašanje, ali v Združenju slovenskih katoliških skavtinj in skavtov med aktivnimi skavtskimi voditelji posamezne starostne veje obstaja izgorevanje. Tudi po že izvedeni raziskavi in analizi rezultatov zelo težko odgovorim na to vprašanje. Problem je namreč, da sem v raziskavo zajela le 12 skavtskih voditeljev iz cele Slovenije. Z naključnim izborom sodelujočih v raziskavi nisem mogla pridobiti vzorca, ki bi odražal stanje celotne populacije. Morda sem veliko skavtskih voditeljev, ki izgorevajo, nenamerno izpustila iz raziskave. Kljub temu problemu pa menim, da moja raziskava le odraža neko realno stanje med skavtskimi voditelji. Sama sem še vedno mnenja, da izgorevanja med skavtskimi voditelji ne moremo izključiti, saj je to taka populacija ljudi, ki je glede na lastnosti dela skavtskega voditelja in glede na osebnostne značilnosti podvržena dejavnikom, ki povzročajo izgorevanje. Tudi dejstvo, da sem eno

voditeljico uvrstila v tretjo skupino, skupino voditeljev, ki izgorevajo, potrjuje to. Samo trije voditelji so še zares navdušeni in polni energije za delo skavtskega voditelja, kar osem sodelujočih v raziskavi pa se giblje nekje na sredini. Če se med skavtskimi voditelji izgorevanje ne bi pojavljalo, bi bilo po mojem mnenju tudi več voditeljev uvrščenih v prvo skupino. Seveda obstajajo še drugi razlogi za prenehanje vodenja med skavtskimi voditelji, vendar menim, da je eden izmed teh razlogov tudi izgorevanje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Angerer, J. M. (2003). Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40 (3), 98-107.
2. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
3. Brus, S. & Jurčević, A. (2008) . Izgorevanje do izgorelosti. *V skrbi za vaše zdravje*, 1 (11), 4-8.
4. Buick, I., Thomas, M. (2001). Why do middle managers in hotels burn out? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), 304-309.
5. Cevc, M. & Remškar, A. (2001). *Dvigni peruti: priročnik za skavtske voditeljice in voditelje*. Ljubljana: Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov.
6. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39 (1), 81-102.
7. Fengler, J. (2007). *Nudenje pomoči utruja*. Ljubljana: Temza.
8. Inštitut za razvoj človeških virov. Najdeno 7. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.institut.burnout.si/>.
9. Jaffe-Gill, E., Smith, M., Larson, H. & Segal, J. (2007, 13. december). Understanding stress: signs, symptoms, causes, and effects. Najdeno 28. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.helpguide.org/mental/stress\\_signs.htm](http://www.helpguide.org/mental/stress_signs.htm).
10. Johnson, P. R. & Indvik, J. (2004). Digital depression, stress, and burnout: same song, different verse. *Proceedings of the Academy of Organisational Culture, Communications and Conflict*, 8 (1), 19-24.
11. Lambie, G. W. (2007). The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling. *Journal of Counseling and Development*, 85 (1), 82-88.
12. Ljubljanska regija. Najdeno 9. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://ljubljska-regija.skavt.net/>.
13. Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Mariborska regija. Najdeno 9. februarja 2009 na spletni strani <http://mariborska-regija.skavt.net>.
15. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
16. Primorska regija. Najdeno 9. februarja 2009 na spletni strani <http://primorska-regija.skavt.net>.
17. Reinardy, S. (2006). It's Gametime: The Maslach Burnout Inventory Measures Burnout of Sports Journalists. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 83 (2), 397-412.
18. Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
19. SkavtNet, slovenski skavtski spletni servis. Najdeno 6. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.skavt.net/>.



20. Smith, M., Jaffe-Gill, E., Segal J. & Segal, R. (2008, 2. december). Preventing burnout: signs, symptoms, and strategies to avoid it. Najdeno 22. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.helpguide.org/mental/burnout\\_signs\\_symptoms.htm](http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm).
21. Stanley, T. L. (2001). Burnout: A manager's worst nightmare. *SuperVision*, 62 (8), 3-5.
22. Stevens, P. (1995). *Beating job burnout: how to turn your work into your passion*. Lincolnwood (Illinois): VGM Career Horizons.
23. Svetovna organizacija skavtskega gibanja (*World Organisation of the Scout Movement – WOSM*). Najdeno 8. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.scout.org>.
24. Svetovno združenje skavtinj (*World Association of Girl Guides and Girl Scouts – WAGGGS*). Najdeno 9. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.waggsworld.org>.
25. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
26. Wilkerson, K., Bellini, J. (2006). Intrapersonal and Organizational Factors Associated With Burnout Among School Counselors. *Journal of Counseling and Development*, 84 (4), 440-450.
27. Youngs, B. B. (2001). *Obvladovanje stresa za vzgojitelje in učitelje: priročnik za uspešnejše odzivanje na stres*. Ljubljana: Educy.
28. Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS). Najdeno 6. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://zskss.skavt.net/>.
29. Željan, K. (2008, 4. december). Kdaj bo izgorevanje v službi poklicna bolezen? *Delo*, str. 4.
30. Željan, K. (2009, 5. januar). Raje ne stremite po odličnosti za vsako ceno. *Delo*, str. 6.







# PRILOGE

## PRILOGA 1: Vprašanja za intervju

1. Koliko časa si že skavtski voditelj?
2. Katere starostne veje si vodil do sedaj in koliko časa?  
VV: \_\_\_ let; IV: \_\_\_ let; NOPP: \_\_\_ let; PP: \_\_\_ let
3. Koliko si bil star, ko si začel delovati kot voditelj v ZSKSS?
4. Koliko let še nameravaš biti aktivni voditelj veje v tvojem stegu?
5. Naštej nekaj razlogov za svojo odločitev glede dolžine delovanja v vlogi aktivnega voditelja veje v stegu. Iz kakšnih razlogov misliš, da boš prenehal delovati v tej vlogi? Ali pogosto razmišljaš o tem, da bi prenehal z aktivnim vodenjem veje in zakaj?
6. Kako pogosto se počutiš preobremenjenega z različnimi obveznostmi (npr. pri skavtih, pri študiju, v službi, v domači družini ipd.)? Kaj od tega te najbolj obremenjuje ali ti vzame največ časa? Na katerem mestu po obremenjenosti so skavtske obveznosti?
7. Do kakšne mere lahko nadziraš svoje delo pri skavtih? Se lahko samostojno odločaš o projektih, pri katerih boš sodeloval?
8. Kako pogosto se jeziš nad projekti, ki jih predlaga ZSKSS (npr. Luč miru iz Betlehema, Dan zemlje ipd.)?
9. Do kakšne mere te obremenjuje misel na nujno izobraževanje voditeljev (udeležba na regijskih in državnih srečanjih voditeljev, tabornih šolah)? Do kakšne mere predstavlja delo po skavtski metodi zate pritisk?
10. Imaš večkrat občutek, da svojega dela pri skavtih ne moreš opravljati tako, kot bi sam hotel?
11. Ali se lahko odločaš, na katerih dogodkih boš sodeloval z župnijo ali občino?
12. Se ti zdi, da si za svoje delo pri skavtih dovolj nagrajen? Naštej, kaj pojmuješ kot nagrado za svoje delo pri skavtih in kaj bi še pričakoval.
13. Do kakšne mere si zadovoljen s pozitivnim odzivom skavtov, njihovih staršev, sovoditeljev, župnika, okolja na tvoje voditeljsko delo?

14. Kako ocenjuješ tvoj SKVO kot skupnost - je zelo močna, šibka ...?
15. Kako se razumeš s sovoditeljem v veji in kako z ostalimi voditelji v SKVO-ju? Se z njimi lahko pogovarjaš o skavtskih in voditeljskih vprašanjih? Kaj pa o tvojih osebnih stvareh?
16. Kolikšna je raven medsebojnega spoštovanja med voditelji v tvojem SKVO-ju?
17. Imaš občutek, da je v vašem SKVO-ju delo med voditelji neenakomerno porazdeljeno? Se ti zdi, da je pogosto preveč dela zaupanega tebi? Imaš občutek, da drugi voditelji vedo za vse tvoje naloge in to upoštevajo pri razporeditvi dela?
18. Ali meniš, da je vodenje v tvoji veji bolj zahtevno od vodenja v drugih vejah?
19. Meniš, da se delo voditeljev v vašem SKVO vrednoti različno glede na to, kdo ga opravi, in da nimate vsi enakih možnosti za napredovanje in niste enako pohvaljeni?
20. Pomisli na svoja osebna načela. Ali se pri tvojem voditeljskem delu zahteva od tebe kaj takega, kar je v nasprotju s tvojimi osebnimi načeli in prepričanji?
21. Koliko drž, ravnanj ali lastnosti najdeš v opisu dobrega skavtskega voditelja v ZSKSS, s katerimi se le stežka strinjaš?
22. Koliko izmed skavtskih zakonov težko popolnoma sprejemaš?
23. Oceni, kako se počutiš v svojem življenju na splošno in kako pri skavtih:
  - si poln energije in idej,
  - si od časa do časa obremenjen in utrujen, vendar imaš še dovolj energije za delo,
  - si pogosto preobremenjen, izčrpan in brez energije?
24. Ti vodenje pri skavtih »daje energijo« za opravljanje drugih obveznosti ali ti jemlje moči, da drugih dolžnosti ne moreš dobro izpolniti?
25. Imaš občutek, da v življenju več daješ, kot prejemaš?
26. Oceni raven komunikacije med teboj in skavti, ki jih vodiš. Koliko ovir čutiš na tem področju?
27. Te obremenjuje, da hočejo skavti imeti stike s teboj tudi izven časa rednih srečanj, da jim moraš biti vedno na razpolago? Ti je morda odveč komunikacija tudi z drugimi ljudmi?

28. Ali svoje delo pri skavtih opravljaš vestno in predano ter želiš, da je čim boljše narejeno, ali pa se le trudiš po svojih močeh in se ne sekiraš, če ni tako, kot si si zamislil? Kaj pa delo za študij, službo ipd.?
29. Kako običajno ravnaš, postavljaš na prvo mesto pričakovanja drugih ali svoja? Se ti zdi bolj pomembno, da so ob tvojem delu zadovoljni tvoji skavti ali ti?
30. Si želiš biti boljši voditelj? Če da, ali doživljaš to željo kot svojo obvezo, izziv ali prisilo?
31. Kolikokrat na mesec opaziš pri sebi naslednje znake (nikoli, redko, pogosto):

|  | <i>nikoli</i> | <i>redko</i> | <i>pogosto</i> |
|--|---------------|--------------|----------------|
| utrujenost, izčrpanost, pomanjkanje energije   |               |              |                |
| glavobol, težave z želodcem, bolečine v mišicah in hrbtu                                   |               |              |                |
| nespečnost   |               |              |                |
| zmanjšana odpornost organizma  |               |              |                |
| občutek nemoči, ujetosti, obupanosti, neuspeha in dvoma vase                               |               |              |                |
| pomanjkanje motivacije, pojemanje zanimanja za delo, nezadovoljstvo z delom                |               |              |                |
| zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti pri delu  |               |              |                |
| izogibanje odgovornostim ali novim nalogam   |               |              |                |
| odlašanje, zavlačevanje z delom, zamujanje na srečanja in želja, da bi bilo čim prej konec |               |              |                |
| spraševanje po lastnih sposobnostih in sposobnostih drugih                                 |               |              |                |

32. Poskusi opredeliti, kakšni občutki se porodijo v tebi, ko pomisliš na to, da boš moral pripraviti program za srečanje. V pomoč so ti lahko naslednje besede: groza, navdušenje, brezbržnost, rutina, sproščenost, dolžnost, oh, spet, veliko idej, načrtovanje ....
33. Ali se udeležuješ regijskih in državnih srečanj voditeljev? Zakaj da ali ne? Meniš, da ta srečanja prispevajo k izboljšanju tvojega dela, ali so samo dodatna obremenitev

34. Kako se je gibalo tvoje navdušenje in energija za delo voditelja v veji po posameznih letih vodenja, če lahko ocenjuješ od 0 do 100 %?

|              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| 100          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 90           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 80           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 70           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 60           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 50           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 40           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 30           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 20           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 10           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| 0            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| % navdušenja |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |
| leta vodenja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |  |