

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU: VZROKI IN POSLEDICE**

Ljubljana, maj 2009

TANJA NOSE

## IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 29.05.2009

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

# Kazalo

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 IZGORELOST.....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev izgorelosti .....	2
1.2 Razmerje med izgorelostjo in sorodnimi motnjami.....	3
1.2.1 Izgorelost kot posledica dolgotrajnega stresa .....	3
1.2.2 Povezanost depresije in izgorelosti .....	5
1.2.3 Deloholizem in izgorelost .....	5
1.3 Predstavitev procesa izgorevanja .....	6
1.4 Razvoj izgorelosti skozi čas .....	8
1.4.1 Zgoščena kronologija pojava izgorelosti .....	8
1.4.2 Delovno mesto skozi čas: povod za pogostejši pojav izgorelosti .....	9
<b>2 SIMPTOMI IN IZPOSTAVLJENOST IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>10</b>
2.1 Simptomi izgorelosti na delovnem mestu .....	10
2.1.1 Vrste simptomov .....	10
2.1.2 Simptomi po stopnjah procesa izgorevanja na delovnem mestu .....	11
2.2 Izpostavljenost tveganju za izgorelost na delovnem mestu .....	13
2.2.1 Značajske lastnosti izgorelosti nagnjenega posameznika .....	13
2.2.2 Ogroženi poklici .....	14
2.3 Raziskave o izgorelosti na delovnem mestu .....	15
2.3.1 Izgorelost na delovnem mestu po svetu .....	15
2.3.2 Izgorelost na delovnem mestu pri Slovencih .....	15
2.4 Okoliščine nastanka izgorelosti na delovnem mestu .....	17
<b>3 VZROKI ZA IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU.....</b>	<b>18</b>
3.1 Storilnostno pogojena samopodoba .....	18
3.2 Značilnosti delovnega mesta .....	19
3.3 Ostali vzroki izgorelosti na delovnem mestu .....	21
<b>4 POSLEDICE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>22</b>
4.1 Posledice izgorelosti na delovnem mestu za posameznika .....	22
4.2 Posledice izgorelosti na delovnem mestu za organizacijo .....	23
<b>5 UKREPI ZA PREPREČEVANJE IN ZMANJŠEVANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU.....</b>	<b>25</b>
5.1 Preventivni ukrepi .....	25
5.1.1 Raven posameznika .....	25
5.1.2 Raven organizacije .....	26
5.2 Zdravljenje in zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu .....	28
5.2.1 Raven posameznika .....	28
5.2.2 Raven organizacije .....	29
5.2.3 Raven države .....	36
5.3 Vrnitev na delovno mesto .....	37

<b>SKLEP</b> .....	<b>37</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>40</b>

## **Kazalo tabel**

<i>Tabela 1: Razmerje med depresijo in izgorelostjo</i> .....	5
<i>Tabela 2: Tipi psihodinamik ali patoloških notranjih prisil</i> .....	6
<i>Tabela 3: Vrste simptomov izgorelosti na delovnem mestu</i> .....	11
<i>Tabela 4: Simptomi po stopnjah procesa izgorevanja na delovnem mestu</i> .....	12
<i>Tabela 5: Razsežnosti izgorelosti na delovnem mestu</i> .....	22
<i>Tabela 6: Dejavniki, ki ustvarjajo zadovoljstvo pri delu</i> .....	34
<i>Tabela 7: Obremenitve in škodljivosti pri delu</i> .....	36

## **Kazalo slik**

<i>Slika 1: Vpliv stresa in zahtev na zmogljivost zaposlenih</i> .....	4
<i>Slika 2: Prag stresa</i> .....	4
<i>Slika 3: Stopnje procesa izgorevanja</i> .....	7
<i>Slika 4: Krivulja človekovega delovanja Petra Nixona</i> .....	7
<i>Slika 5: Odvisnost stopnje izgorelosti od stopnje izobrazbe</i> .....	16

## UVOD

Ljudje se vključujejo v organizacije, da bi zadovoljili svoje potrebe. Za svoje delo prejmejo plačilo, s katerim si lahko zagotovijo sredstva za življenje. Delo je obvezno za nemoteno življenje, zato je pomembno, da se zaposleni na delovnem mestu dobro počutijo in so v dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi. Delo in organizacijsko življenje pomembno vplivata na zdravje in počutje zaposlenih, na odnose in njihov pogled na svet.

Danes se delovni čas podaljšuje, delo je zahtevno, vedno več ga je in vanj je potrebno vlagati vedno več energije. Stalno so prisotne spremembe v tehnologiji, katerim se mora posameznik nenehno prilagajati. Odmori med delom so redkost, zato marsikdo nima časa za malico. Posledica hitrega načina življenja in pomanjkanja časa je, da ljudje vse manj kuhajo doma in pogosteje jedo v gostilnah, obroke pogosto nadomešča hitro pripravljena in nezdrava hrana. Časa za redno telesno aktivnost, počitek in sprostitvev je vedno manj. Nezdrav način življenja pa ima negativne posledice na telo in duha. Starši nezdrav način življenja prenašajo na svoje otroke in tako se kriza še pogloblja.

Zaposleni so nenehno pod pritiski. Marsikdo delo prinaša s seboj domov ali dela nadure, posledično je časa za zasebno življenje vse manj. Od posameznika se zahteva vedno več, tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju. Ljudje se marsikdaj ne zavedajo posledic hitrega tempa življenja. Problem se pojavi, ko se vsi ti pritiski in stiske nakopičijo ter izbruhnijo v najslabši možni obliki. Občutek nemoči, utrujenosti in ujetosti lahko vodi v izgorelost, to je kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti.

V času študija sem opravljala študentsko delo v podjetju, kjer sem se spoznala s samim procesom izgorevanja na delovnem mestu, ki ga je doživljala moja tedanja sodelavka. Takrat nisem bila pozorna na sam proces, saj s problemom izgorelosti na delovnem mestu še nisem bila seznanjena. Glede na to, da je pojem izgorelosti pri nas še dokaj nepoznan, sem se odločila, da se z njim seznanim in ga podrobneje predstavim. Poznavanje pojma in prepoznavanje simptomov je namreč ključno za postavitev prave diagnoze. Od diagnoze pa je odvisen način zdravljenja in posledično rezultati.

Namen diplomske naloge je opozoriti na problem izgorelosti na delovnem mestu in razsežnost tega problema, ki zahteva vključitev tako organizacije, posameznika, kot širše družbe, ko gre za njegovo reševanje. Splošni cilj diplomske naloge je poiskati vzroke in ugotoviti posledice izgorelosti na delovnem mestu ter na podlagi ugotovljenega poiskati možne rešitve problema. Da bi lažje dosegla splošni cilj, sem si zastavila več delnih ciljev, ki jih navajam v nadaljevanju. Prvi cilj je opredeliti pojem izgorelosti na delovnem mestu, opisati proces izgorevanja in njegove spremljajoče simptome. Cilj je ločiti izgorelost od sorodnih motenj in prikazati razvoj pojma skozi čas. Cilj je poiskati vzroke izgorelosti, ki izhajajo iz posameznika in vzroke, ki izvirajo iz delovnega mesta. Naslednji cilj je ugotoviti posledice, ki jih ima izgorelost za posameznika in organizacijo. Cilj je poiskati možne ukrepe, s katerimi lahko posameznik in organizacije preprečijo izgorelost na delovnem mestu ter ukrepe, s katerimi je mogoče izgorelost na delovnem mestu zmanjšati oziroma odpraviti.

Diplomsko nalogo sem razdelila na pet poglavij, pri čemer sem uporabila opisno metodo dela. V prvem poglavju sem opredelila pojem izgorelosti ter izpostavila nekatere druge motnje, s katerimi se pojem izgorelosti v praksi pogosto zamenjuje. V nadaljevanju sem predstavila proces izgorevanja in razvoj pojma izgorelosti skozi čas. V drugem poglavju sem prikazala simptome izgorelosti, značajske lastnosti izgorelosti nagnjenega posameznika in poklice, ki so najbolj izpostavljeni tveganju za izgorelost na delovnem mestu. Dalje sem predstavila rezultate nekaterih raziskav na področju izgorelosti na delovnem mestu, ki so bile opravljene doma in po svetu ter opisala okoliščine izgorelosti na delovnem mestu. V tretjem poglavju sem poiskala vzroke za izgorelost na delovnem mestu, v četrtem poglavju pa opozorila na posledice, ki jih ima izgorelost za posameznika in kakšne so posledice izgorelosti za organizacijo. Peto poglavje sem razdelila na dva dela. V prvem delu sem predstavila preventivne ukrepe, ki jih lahko posameznik ali organizacija sprejmejo v boju proti izgorelosti na delovnem mestu, v drugem delu pa ukrepe za zmanjševanje oziroma odpravljanje izgorelosti na delovnem mestu. Pri tem sem prav tako ločeno prikazala ukrepe, ki jih lahko uporabi izgoreli posameznik in ukrepe, ki jih lahko uporabi organizacija za zdravljenje svojih izgorelih zaposlenih. Poglavje sem dopolnila z ukrepi, ki jih lahko sprejme država in končala z vrnitvijo ozdravljenega izgorelega zaposlenega na delovno mesto. Diplomsko delo sem zaključila s sklepom v katerem sem povzela temeljne ugotovitve.

## **1 IZGORELOST**

### **1.1 Opredelitev izgorelosti**

Izgorelost je predmet proučevanja številnih raziskovalcev različnih znanstvenih disciplin, zato je v literaturi mogoče najti vrsto opredelitev. V nadaljevanju sem povzela le nekaj izmed teh.

1. Izgorevanje je telesno, čustveno in duševno izčrpavanje v čustveno obremenilnih bližnjih odnosih v zasebnem in poklicnem življenju posameznika (Brajša, 2005, str. 28-33).
2. Izgorelost je stanje telesne, duševne ali čustvene izčrpanosti na delovnem mestu, v prostem času, med prijatelji, v partnerstvu in družini, ki se pojavi postopoma ali nenadno izbruhne (Burisch, 1989, str. 10).
3. Izgorelost je čustvena in nevrološka kriza ter kriza vrednot, ki vodi do spremembe osebnosti, zamenjave vrednostnega sistema in iskanja novega odnosa do dela, ljudi in sveta (Šubic, 2006).
4. Izgorelost je kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane zaradi dolgotrajnih nerecipročnih odnosov na delovnem mestu ali v zasebnem življenju (Tepina, 2008).
5. Izgorelost je psihična izčrpanost, ki se pojavi pri posameznikih, ki so stalno izpostavljeni pritiskom in negativnemu stresu na delovnem mestu. Izgorelost ni zgolj občutek izčrpanosti na koncu delovnega dne, temveč napredujoč cikel izčrpanosti in izgube vitalnosti, ki vpliva na posameznikova čustva, telo in duha (Stevens, 1995, str. 25).

6. Izgorelost je bolezen, ki nastane kot posledica neustreznih psiholoških okoliščin dela in se kaže kot spremenjen odnos do dela (Jurančič Šribar & Pšeničny, 2006).
7. Izgorelost na delovnem mestu je kumulativni odgovor na dolgotrajne neustrezne psihološke okoliščine dela in pomeni izgubo psihične in telesne moči, padec motivacije za delo in izčrpanost (Findeisen & Pšeničny, 2005).

V literaturi se najpogosteje pojavlja opredelitev Christine Maslach, vodilne raziskovalke izgorelosti v svetu. Maslachova izgorelost opredeli kot psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost, odtujenost, zmanjšana učinkovitost pri delu in je posledica kroničnih medsebojnih stresorjev pri delu (Pšeničny, 2006b). Izgorelost je sindrom telesne in duševne izčrpanosti, ki zajema razvoj negativne predstave o sebi, negativni odnos do dela, izgubo občutka zaskrbljenosti in izostajanje čustev do strank (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30).

## **1.2 Razmerje med izgorelostjo in sorodnimi motnjami**

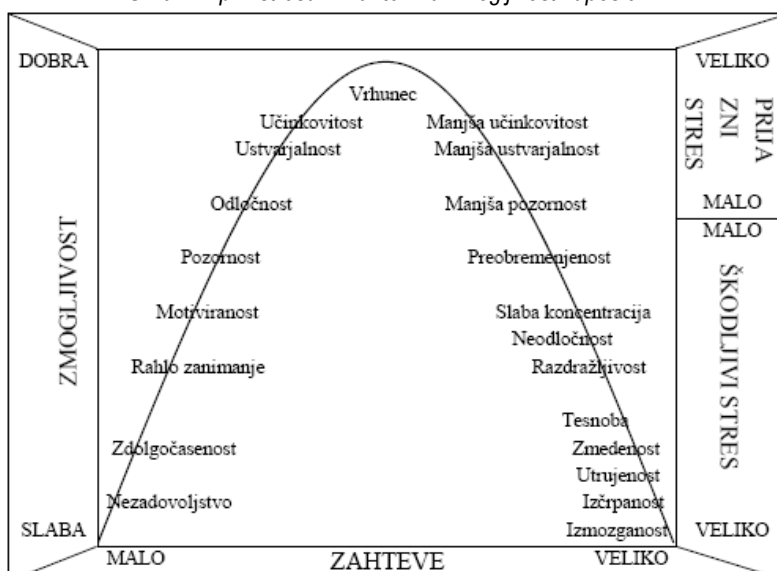
Izgorelost se v praksi pogosto zamenjuje s sorodnimi motnjami, kot so stres, depresija, tesnoba, kronična utrujenost in posttravmatski sindrom. Do zamenjav navadno prihaja zaradi podobnosti simptomov in dejstva, da se izgorelost kot samostojen pojem v psihiatrični terminologiji uporablja od nedavnega. Pred tem je bila izgorelost dolgo uvrščena deloma pod depresijo, deloma pod tesnobo (Miko, 2006). Vendar pa teh pojmov med seboj ne smemo enačiti. Značilnost, ki loči izgorelost od ostalih motenj, je povezanost z delovnim okoljem (Jurančič Šribar, 2006).

### **1.2.1 Izgorelost kot posledica dolgotrajnega stresa**

Stres je občutek napetosti, tesnobe in zaskrbljenosti, ki se pojavi kot odziv na dražljaj, ki ga imenujemo stresor ali povzročitelj stresa (Donnelly, Gibson, Ivancevich & Konopaske, 2003, str. 192-195). Povzročitelji stresa lahko izvirajo iz dela, družinskega okolja ali osebnostnih značilnosti posameznika. Dejavniki stresa na delovnem mestu so enolično in dolgočasno delo, čezmerne obremenitve, nezadovoljstvo z delom, povečana odgovornost, tekmovalnost, občutek neustreznosti in slabi medsebojni odnosi. Dejavniki stresa zunanjega okolja pa so zasebno življenje, življenjske navade, zdravstveno stanje in osebnostne značilnosti posameznika (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30).

Stres je posledica odnosa med posameznikom in okoljem v katerem deluje (Donnelly et al., 2003, str. 208). Je vsaka obremenitev in motnja, ki ovira funkcioniranje organizma. Stres je reakcija na dogodek, ki ga oseba doživlja kot čustveno vznemirljivega (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Stres v obliki pritiska je lahko koristen, saj bi bila učinkovitost dela brez pritiskov rokov, zahtev in pričakovanj drugih ljudi, sprememb ali lastne motivacije in standardov, manjša (Evans & Russel, 1992, str. 109-111). Vendar pa ob večanju tega pritiska lahko doseže točko, ko se kakovost storilnosti posameznika ne večja, ampak začne vztrajno padati (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Slika 1 prikazuje kako stres in zahteve na delovnem mestu vplivajo na zmogljivost zaposlenih.

Slika 1: Vpliv stresa in zahtev na zmogljivost zaposlenih



Vir: O. Gregson & T. Looker, *Obvladajmo stres*, 1993, str. 85.

Organizacija mora vzpodbujati in vzdrževati optimalni nivo stresa. Stres je treba vzpodbuditi, če ga je premalo in omejiti, če ga je preveč. Zaposleni potrebujejo stres v smislu pritiska, ki jih spodbuja, da dajo več od sebe in so bolj učinkoviti. Če so zahteve nizke, bo tudi obremenitev nizka. Z naraščajočimi zahtevami pa zaposleni počasi dosežejo točko preko katere čutijo, da trpijo za prevelikimi obremenitvami. To točko imenujemo prag stresa, prikazan v Sliki 2. Prag stresa se spreminja od posameznika do posameznika in pri vsakem posamezniku (Evans & Russel, 1992, str. 109-111).

Slika 2: Prag stresa



Vir: R. Evans & P. Russel, *Ustvarjalni manager*, 1992, str. 111.

Stres na delovnem mestu, ki traja dalj časa, privede do izčrpanja energije za delovanje (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30) in je tako eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti. Stres je neizogibna reakcija organizma na določeno nevarnost, izgorelost pa negativna reakcija na stres in je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa (Pšeničny, 2008, str. 58-62). Stres na delovnem mestu zaradi preobremenjenosti z delom je le eden od vzrokov, ki pripelje do izgorelosti (Schultz, D. P. & Schultz S. E., 1990, str. 558). Vendar pa izgorelost ni stanje kroničnega stresa. Izgorelost je biokemična sprememba v organizmu, ki povzroči čustvene, kognitivne, vedenjske in telesne simptome (Pšeničny, 2006a).

Če stres na delovnem mestu traja dlje časa in če ni mogoče mobilizirati moči ter ni možnosti za počitek, se razvije globoka izčrpanost, ki pa ima značaj izgorelosti. Koncept stresa je primeren, da za pojav izgorelosti ustvarimo fiziološki okvir, ki ga dalje izgorelost presega s tem ko zahaja v diferenciacijo



duševnih procesov (Fengler, 1991, str. 76-78). Stres na delovnem mestu je mogoče odpraviti, izgorelost pa nikoli ni zares popravljiva in jo spremlja dolgotrajno okrevanje, pri katerem je nujno stalno spremljanje in izobraževanje (Findeisen, 2005, str. 37-51).

### 1.2.2 Povezanost depresije in izgorelosti

Depresija je duševno stanje, v katerem poleg potrnosti, ki zavzema patološke dimenzije, nastopajo znižano samospoštovanje ter vegetativne motnje, hujšanje, zmanjšan interes do hrane, spolnosti in pogovora. Izgorelost ni oblika depresije. Kljub temu, da se pri izgorelosti pojavijo določeni simptomi depresivnosti oziroma je depresija najpogostejši simptom adrenalne izgorelosti (Miko, 2006), se izgorelost tako po vzrokih kot drugih simptomih bistveno razlikuje od depresije. Izgorelost in depresija sta torej dve različni motnji, ki imata nekaj sorodnih simptomov, razlika pa je v ravni bazičnega kortizola in značilnosti samopodobe. Pri depresivnemu človeku je kortizol povišan, pri izgorelemu človeku pa znižan (Pšeničny, 2008, str. 58-62). Za depresijo je značilna negativna samopodoba, ljudje, ki doživljajo adrenalno izgorelost pa pozitivno samopodobo lahko ohranjajo, zaradi izčrpanosti začne upadati le tisti del pozitivne samopodobe, ki ga pogojuje storilnost. Pri izgorelih osebah je telesna izčrpanost večja kot pri depresivnih. Izgorele osebe imajo več imunskih težav, spremlja jih močan občutek odtujenosti, ujetosti in izgube varnosti, močnejše občutijo svojo manjšo delovno učinkovitost, odlagajo zadovoljevanje svojih potreb in se bolj socialno osamijo, občutijo tudi večje težave s koncentracijo, spominom in odločanjem (Horvat, 2008). Pri depresivnemu človeku je navzoča otopelost, pri izgorelemu človeku pa so čustva zelo močna (Pšeničny, 2005). Razmerje med depresijo in izgorelostjo je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Razmerje med depresijo in izgorelostjo

Depresija	Izgorelost
povišan bazični kortizol	znižan bazični kortizol
nizka samopodoba in samovrednotenje	storilnostno pogojena (labilna) samopodoba in samovrednotenje, odvisno od zunanjih potrditev
žalost	jeza, agresija
nezadovoljstvo, nesreča	nižje zadovoljstvo
strah	odsotnost strahu
prezgodnje zbujanje	težak prehod v spanje
pritožbe: bolezn	pritožba: zmanjšana delovna sposobnost
nizka vitalnost	zmerna vitalnost

Vir: Inštitut za razvoj človeških virov, 2006.

### 1.2.3 Deloholizem in izgorelost

Deloholizem je pretirano mentalno, čustveno in fizično angažiranje za delo, ki je nesorazmerno z zadovoljstvom ob opravljenem delu in koristjo iz odnosa, v katerega deloholik vlaga (Šubic, 2008). Izraz deloholik je leta 1971 prvi uporabil Oates. Deloholika je opredelil kot osebo, katerega potreba do dela postane tako pretirana, da lahko predstavlja nevarnost za njegovo zdravje, osebno srečo, medosebne odnose in družbeno delovanje (Burke, Harpaz & Snir, 2006, str. 369-373).

V deloholizem posameznika žene strah, da ne bo dovolj dober zase in za druge, če ne bo naredil več kot drugi (Nidorfer, 2008). Ta strah izhaja iz storilnostno pogojene samopodobe, ki so jo deloholikom

izoblikovali starši pri vzgoji s pogojevano ljubeznijo. Delavnost so starši na otroka prenesli kot vrednoto ali pa skozi svoja pričakovanja in zahteve (Šubic, 2008). Vzrok za pojav deloholizma je strah pred izgubo nadzora ali kritiko, iskanje pohvale, beg pred medosebnimi odnosi in obramba pred občutkom notranje praznine (Gojkosek, 2008). Pšeničny opredeli štiri tipe psihodinamik ali patoloških notranjih prisil, prikazanih v Tabeli 2, ki vodijo v deloholizem, ta pa lahko dalje pripelje do izgorelosti.

Tabela 2: Tipi psihodinamik ali patoloških notranjih prisil

Tip psihodinamike	Opredelitev
<i>narcisistična dinamika</i>	Storilnostno pogojena samopodoba izhaja iz prepričanja, da so dobri samo, ko so pohvaljeni za dosežek.
<i>globoko odvisna dinamika</i>	Storilnostno pogojena samopodoba izhaja iz prepričanja, da niso slabi, če so drugi zadovoljni zaradi njihovega dela.
<i>shizoidna dinamika</i>	Storilnostno pogojena samopodoba izhaja iz prepričanja, da delajo, ker brez dela ne obstajajo.
<i>anankastična dinamika</i>	Storilnostno pogojena samopodoba izhaja iz prepričanja, da delajo, ker je delo najpomembnejša vrednota.

Vir: P. Šubic, *Kaj nas vleče v deloholizem*, 2008.

Deloholizem opredeljujejo tri vedenjske lastnosti: vključenost v delo, občutek vpeljanosti v delo in zadovoljstvo pri delu. Identificiramo tri tipe vzorcev deloholikov:

- **kompulzivno-odvisni delholiki,**
- **delholiki perfekcionisti,**
- **delholiki, usmerjeni v dosežke.**

Cantarow in Machlowitz deloholizem pojmujeta kot pozitiven pojav, Oates, Porter in Robinson pa ga enačijo z drugimi odvisnostmi (Burke et al., 2006, str. 369-373). Zdravi delholiki imajo podporo s strani družine, avtonomijo in raznolikost pri svojem delu, opravljajo naloge za katere imajo primerne sposobnosti in spretnosti, so dobrega zdravja in v dobri kondiciji. Za zadovoljne delholike je delo zabavno. Čeprav sami ne trpijo zaradi stresa, pa so lahko vir stresa za druge. Nadrejeni delholik od svojih podrejenih pričakuje, da bodo tudi oni navdušeni in predani delu ter bili pripravljeni delati dolge ure. Delholiki, katerim manjka katera od teh karakteristik, pa so nagnjeni k nezadovoljstvu in nepovezanosti s svojim delom. V tem primeru je deloholizem nezdrav in vodi v izgorelost (Schultz, D. P. & Schultz S. E., 1990, str. 559-560). Čeprav delholiki delajo in naredijo več, je deloholizem manj produktiven, saj organizacija z začasno povečano produktivnostjo, na račun preobremenjenosti in izgorelosti dolgoročno izgubi več kot pridobi (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30).

### 1.3 Predstavitev procesa izgorevanja

Izgorelost je dolgotrajno nastajajoč odgovor na trajne pritiske na delovnem mestu, zato govorimo o različnih stopnjah nastajanja izgorelosti. Vsaka stopnja lahko traja zelo dolgo in napoveduje naslednjo (Findeisen & Pšeničny, 2005). Slika 3 prikazuje stopnje procesa izgorevanja.

Slika 3: Stopnje procesa izgorevanja



Vir: Inštitut za razvoj človeških virov, 2006.

Različni avtorji različno razdelijo in poimenujejo stopnje procesa izgorevanja. Po Burischu se proces izgorevanja prične z okrepljeno prizadevnostjo, ki ji sledijo izčrpanost, zmanjšana prizadevnost in depresija, pojavlja se nagnjenost do agresivnega reagiranja. Oseba strokovno nazaduje, motivacija je vse slabša, ustvarjalnost upada, kar privede do čustvene, socialne in duševne otopenosti in psihosomatskih bolezni, vse pa se konča z obupom.

Po Freudenbergerju so stopnje procesa izgorevanja samodokazovanje, okrepljena prizadevnost, zapostavljanje lastnih potreb, potlačevanje konfliktov, drugačno vrednotenje, zanikanje problemov, umikanje vase, spremembe vedenja, zanikanje sebe, notranja praznina, depresija in na koncu popolna izčrpanost. Po Müllerju so stopnje izgorevanja entuziazem in idealizem, sledi realizem in pragmatizem, dalje stagnacija in averzija, umikanje in depresija, vse pa se konča z apatijo in obupom. Po Lauderdaleu so stopnje izgorevanja zbežanost, frustracija in obup. Po Edelmichu so stopnje izgorevanja navdušenje, stagnacija, frustracija, apatija in obup. Po Maslachovi so stopnje izgorevanja čustvena in telesna izčrpanost, razčlovečenje in terminalni stadij (Brajša, 2005, str. 28-33). Nixon je pot, ki jo ljudje prehodijo od utrujenosti in izčrpanosti do roba zloma, prikazal s Sliko 4.

Slika 4: Krivulja človekovega delovanja Petra Nixona



Vir: R. Evans & P. Russel, Ustvarjalni manager, 1992, str. 119.

Poznamo tri empirično dokazane stopnje izgorevanja. Prva stopnja izgorevanja je **izčrpanost**. Izčrpanost se sprva kaže v utrujenosti, ki jo posameznik ignorira, zato čez čas preraste v (Podnar, 2006) občutek kronične utrujenosti. Posameznik zanika slabo počutje, ignorira bolezenske znake in jih presega z aktiviranjem novih osebnostnih resursov ter se zateka v deloholizem. Značilna je izrazita storilnostna usmerjenost, kljub občutku kronične utrujenosti, občutek odgovornosti in občutek, da ga vsi potrebujejo (Malačič, 2008). Prevladuje izrazita potreba po potrjevanju, značilen je intenziven napor, ki ga vlaga v doseganje ciljev, kar pripelje do utrujenosti in upada delovne učinkovitosti (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Prva stopnja izgorevanja, traja do dvajset let.

Druga stopnja izgorevanja je **preizčrpanost**. Razdelimo jo na dve stopnji: izčrpanost in izčrpavanje rezervnih moči (Šubic, 2006). Pojavijo se močni telesni in kognitivni simptomi preizčrpanosti, občutek ujetosti v način življenja, dela in odnose, občutek krivde in upadanje samopodobe. Posameznik reagira aktivno, z menjavo delovnega ali osebnega okolja (Malačič, 2008), pri čemer prenese iste vzorce obnašanja v drugo okolje (Podnar, 2006). Energije za izstop iz usodne spirale sam nima več, pred zlomom ga lahko reši le strokovna pomoč (Šubic, 2006). Druga stopnja izgorevanja traja leto ali dve.

Tretja stopnja je **adrenalna izgorelost**, ki se kaže kot popolna izguba energije (Podnar, 2006). Oseba izgubi stik z notranjim svetom, pogloblja se občutek notranje praznine, ki jo poskuša nadomestiti z zlorabo alkohola in drugih substanc, prihaja do izgub prijateljev in razpada zakonov (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). V to stopnjo štejemo tudi stanje pred adrenalnim zlomom, ki traja nekaj mesecev in stanje po adrenalnem zlomu.

## 1.4 Razvoj izgorelosti skozi čas

### 1.4.1 Zgoščena kronologija pojava izgorelosti

Leta 1961 je pisatelj Greene izdal roman z naslovom "A Burn – Out Case", s katerim je med ljudi ponesel prvo idejo o pojavu izgorelosti. Roman opisuje razočaranega in duhovno izmučenega arhitekta, ki pusti službo in se zateče k življenju v afriški džungli. Izgorelost so kasneje povzeli in opredelili mnogi znanstveni raziskovalci, večinoma sociologi, psihologi in socialni delavci (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Pojem izgorelost (angl. *burnout*) je prvi uporabil Bradely, leta 1969, ko je z njim poimenoval poseben stres, ki izhaja iz dela. Za njim sta pojem povzela Herbert Freudenberger, leta 1974 in Christine Maslach, leta 1976 (Findeisen, 2005, str. 37-51).

Po Freudenbergerju, ki je raziskoval duševne težave pri osebju nekonvencionalne agencije za socialno delo, se izgorelost pojavi, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Pojem izgorelost je leta 1980 uporabil tudi v svojem delu "Burnout: How to Beat the High Cost of Success", v katerem je uporabil metaforo zgradbe, ki je zgorela. Navzven je zgradba lahko nespremenjena, znotraj pa so videne posledice opustošenja (Kaufman, 2005, str. 171-175). Leta 1980 sta Freudenberger in Richelson pojav izgorelosti opisala kot stanje kronične utrujenosti, depresije in frustriranosti, ki se pojavi kot posledica predanosti posameznika neki ideji, načinu življenja ali odnosu, od katerega ne prejema pričakovanega donosa (Findeisen, 2005, str. 37-51).

Strokovnjaki so si besedo izgorelost izposodili pri izgorevanju goriva, saj gre za podoben proces in predstavlja sindrom izgorevanja življenjske energije, ki ga je v sodobni družbi vse pogostejše opaziti (Jurančič Šribar & Pšeničny, 2006). Prvi raziskovalci izgorelosti v svetu so študije o izgorelosti opravljali predvsem na poklicnih skupinah, katerih delo zahteva veliko stikov z drugimi ljudmi. Novejše študije pa so pokazale, da so ogroženi prav vsi poklici (Jurančič Šribar, 2006).

V državah Evropske unije je izgorelost kot bolezen dobro znana in diagnosticirana, v Sloveniji pa se o njej govori šele v zadnjem času. Po ugotovitvah Mednarodnega urada za delo postaja izgorelost, poleg depresije, glavna poklicna bolezen 21. stoletja (Jurančič Šribar & Pšeničny, 2006), ki v svojih vzrokih in simptomih odslkava duh časa, v katerem živimo. Današnje družbene razmere pa so za razvoj izgorelosti zelo ugodne (Jurančič Šribar, 2006).

#### **1.4.2 Delovno mesto skozi čas: povod za pogostejši pojav izgorelosti**

Zaposlitev je nekdanj človeku nudila občutek varnosti in možnost identifikacije, danes pa delovno življenje zaznamuje negotovost. Izginja tudi formalna institucija družine. S pritiski negotovega trga dela in zasebnega življenja se mora posameznik soočati sam (Jurančič Šribar, 2006), saj se je po drugi svetovni vojni pričelo obdobje individualizacije. Prisoten je institucionalni individualizem, v katerem je pravna država s svojimi pravicami in dolžnostmi vedno bolj ustvarjena za posameznike in ne za družine. Obdobje sprememb je pripeljalo do krize vrednot. Nekdanji vrednostni sistem je nudil velik občutek varnosti, saj so posamezniki ponotranjili jasno opredeljen sistem zunanjih vrednot. Danes mora vsak posameznik sam postaviti svoj osebni sistem vrednot in ga vsak dan sproti preverjati v stiku s spreminjajočim se družbenim okoljem (Jurančič Šribar & Pšeničny, 2006).

Poklicev z visoko stopnjo občutljivosti je vedno več. Zgodil se je velikanski premik od proizvodnih k storitvenim zaposlitvam, kjer je veliko neposrednih stikov z ljudmi. Porast je zaznati tudi v številu vodstvenih položajev, v katerih morajo zaposleni nadzorovati druge in jih učinkovito vzpodbujati k produktivnosti. Način dela je vedno bolj usmerjen v delovne skupine, kjer so pomembni dobri medsebojni odnosi med sodelavci (Leiter & Maslach, 1997, str. 19-20). Izobraževanje odraslih je postalo pomembnejše kot kdajkoli prej, saj je razumevanje procesov ključno za njihovo obvladovanje. Močno je prisotno tudi nasilje vsakdanjega življenja, ki se vrši preko predpisanega delovnega časa in pomanjkanje časa zase, kar zaposleni doživljajo z izčrpanostjo in jezo.

Pomemben del samopodobe vsakega posameznika je njegova poklicna samopodoba, ki je v sedanjih okoliščinah vse bližje pojmu storilnostno pogojene samopodobe. Storilnostno pogojena samopodoba pomeni nenehno vrednotenje samega sebe v luči trenutnih dosežkov in v primerjavi z dosežki drugih v referenčnem okolju (Jurančič Šribar & Pšeničny, 2006). Delovno mesto in narava dela sta doživela korenite spremembe. Današnje delovno mesto je v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor v katerem so ljudje čustveno, telesno in duhovno izčrpani. Leiter in Maslachova (1997, str. 2-10, 19-20) opredelita naslednje dejavnike spremembe delovnega mesta in narave dela:

1. **Zniževanje dejanske vrednosti.** Zaradi neprestanega pritiska konkurence, je danes prednostna naloga podjetij proizvodnjo zadostnega pretoka denarja za servisiranje dolgov. Vrednote, ki določajo kakovost življenja organizacije, niso več kohezivno delo skupin, ki se trudijo zagotoviti izvrstne izdelke ali storitve, temveč pretok denarja. Delo je postalo bolj obveza kot vir.
2. **Globalna ekonomija.** Hiter transport in komunikacije omogočajo umik dela kamorkoli in tako se delo seli tja, kjer so stroški poslovanja nižji. Dežele v razvoju oskrbujejo korporacije s poceni delovno silo, ki je potrebna za zagon proizvodnje. Iz razvitih dežel so sčasoma izginile celotne industrijske panoge, kar pa pomeni pritisk na delavce, ki ostanejo doma.
3. **Tehnologija.** Visoko razvita tehnologija lahko v celoti nadomesti človeka na delovnem mestu. Podjetje je produktivnejše, če uporablja stroje. Avtomatizacija vse bolj prodira v tehnologijo, neposrednih stikov z drugimi je manj, tehnologija se spreminja hitreje, kot se zaposleni lahko priučijo novih spretnosti.
4. **Prerazporeditev moči.** Moč sindikatov slabi, management delovne sile je ozko usmerjen, zaposleni so vedno bolj omejeni. Vse to vpliva na občutek učinkovitosti posameznikov, saj jim zmanjšuje zmožnost obvladovanja vsega, kar jim prinaša njihovo delo.
5. **Propadanje pravnega položaja podjetij.** Ljudje težje čutijo predanost organizacijam, saj organizacije izgubljajo trdni pravni položaj. Zaposleni na odgovornih mestih trdo delajo v slabših okoliščinah in za manjše plačilo, vodilnemu osebju pa se godi zelo dobro.

## 2 SIMPTOMI IN IZPOSTAVLJENOST IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

### 2.1 Simptomi izgorelosti na delovnem mestu

Izgorelost prepoznamo po treh opozorilnih simptomih: čustvena izčrpanost, padec storilnosti in občutek odtujenosti od dela (Pšeničny, 2008, str. 58-62). Zaposleni postane manj energičen in manj zainteresiran za delo, čustveno izčrpan, apatičen, depresiven, razdražljiv in zdolgočasen. Za napake obsoja delo in sodelavce ter se negativno odziva na njihove predloge (Schultz, D. P. & Schultz S. E., 1990, str. 558). Opozorilni simptomi so odpor do odhajanja v službo, nenehno pritoževanje zaradi odpora do dela in prevelikih zahtev, občutek odrezanosti od sveta, doživljanje življenja kot težkega in otopelega, razdražljivost, slaba pozornost, nestrpnost doma, pogosta obolenja brez jasnega vzroka, misli na beg in samomor (Fengler, 1991, str. 73-74).

#### 2.1.1 Vrste simptomov

V povezavi z izgorelostjo na delovnem mestu se pojavljajo različni simptomi, ki so čustvene, kognitivne, vedenjske in telesne narave (Findeisen & Pšeničny, 2005). Izgorelost oseba najbolj občuti na kognitivnem področju, kot motnje koncentracije, spomina in odločanja, najmanj pa se odraža v

spremembah njegovega vedenja (Pšeničny, 2007a, str. 47-81). Tabela 3 prikazuje vrste simptomov izgorelosti na delovnem mestu.

Tabela 3: Vrste simptomov izgorelosti na delovnem mestu

ČUSTVENI	KOGNITIVNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>– občutek tesnobe ob novih obremenitvah na delovnem mestu</li> <li>– depresivnost s pomanjkanjem energije in volje do dela</li> <li>– nerazpoloženost s pobitostjo, žalostjo in pesimizmom</li> <li>– otopelost za čustvene izzive</li> <li>– izguba smisla za humor, sprostitvev ali razvedrilo</li> <li>– izguba zanimanja za ljudi in dogajanje okoli sebe</li> <li>– nesposobnost iznašanja čustvenih vsebin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozabljivost</li> <li>– slabša sposobnost koncentracije</li> <li>– izguba motivacije za ustvarjalno delo</li> <li>– izogibanje novostim na delovnem mestu</li> <li>– iskanje krivcev za lastno neuspešnost zunaj sebe</li> <li>– destruktiven odnos do zahtev nadrejenih</li> <li>– zmanjšana sposobnost za kritično presojo dogajanja v okolju</li> <li>– odpori do timskega dela in skupinske pripravljenosti</li> <li>– izogibanje pogovorom, sestankom in dogovarjanju</li> <li>– zmanjšana miselna prožnost</li> <li>– zmanjšano samospoštovanje</li> </ul>
VEDENJSKI	TELESNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>– izogibanje delovnim obveznostim, površnost</li> <li>– naraščanje odsotnosti z dela, tudi neupravičene</li> <li>– pogosti prepiri s sodelavci, naraščajoča sovražnost</li> <li>– pogostejši problemi v domačem okolju, prepiri</li> <li>– zlorabe pomirjeval, uspaval in alkohola</li> <li>– upad delovne vneme, zmanjšana delovna učinkovitost</li> <li>– odpor do službe, sodelavcev in nadrejenih</li> <li>– težnja po spremembi delovnega mesta</li> <li>– opuščanje športnih, rekreativnih ali kulturnih aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– slabo počutje</li> <li>– glavobol</li> <li>– nespečnost</li> <li>– bolečine v križu</li> <li>– kronična utrujenost in izčrpanost ob najmanjšem naporu</li> <li>– večja obolevnost, zlasti prehladi, težave ali motnje na področju spolnosti</li> <li>– težave z želodcem, prebavo ali odvajanjem</li> <li>– upad ali prekomerno povečanje telesne mase</li> <li>– povišan krvni tlak in holesterol</li> <li>– težave na ožilju in srcu</li> </ul>

Vir: M. Bilban & A. Pšeničny, *Izgorelost*, 2007, str. 22-30.

## 2.1.2 Simptomi po stopnjah procesa izgorevanja na delovnem mestu

V prvi stopnji izgorevanja je simptomov manj, zato ima posameznik občutek, da gre za začasno stanje, ki ga je mogoče odpraviti z ignoriranjem počutja in krajšim dopustom. Simptomi izgorelosti se najprej pokažejo na delovnem mestu, saj pomanjkanje energije zmanjšuje storilnost in obremenjuje odnos do dela (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). V drugi stopnji izgorevanja se poleg stopnjevanja simptomov iz prve stopnje pojavljajo še nekateri drugi simptomi, prikazani v Tabeli 4. Tretjo stopnjo izgorevanja razdelimo na obdobje pred adrenalnim zlomom, adrenalni zlom in na obdobje po adrenalnem zlomu.

Tabela 4: Simptomi po stopnjah procesa izgorevanja na delovnem mestu

<b>1. stopnja izgorevanja</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– izrazita storilnostna usmerjenost</li> <li>– občutek odgovornosti</li> <li>– anksioznost</li> <li>– občutek, da ga vsi potrebujejo in so odvisni od njega</li> <li>– kronična utrujenost, ki ne mine po počitku</li> <li>– telesne bolečine zjutraj in zvečer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– napadi hitrega utripanja srca ali panični napadi</li> <li>– gastroenterološke težave</li> <li>– motnje spanja (nespečnost)</li> <li>– zanikanje telesne in psihične utrujenosti ter bolečin</li> <li>– postavljanje potreb drugega pred svoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– občutek razočaranja nad ljudmi</li> <li>– občutek, da so stiki z ljudmi naporni</li> <li>– občutek frustriranosti in nemoči</li> <li>– povečana aktivnost</li> <li>– razdražljivost in krivda</li> <li>– žalost, depresivni občutki</li> </ul>
<b>2. stopnja izgorevanja</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– močan občutek ujetosti in nemoči, da bi karkoli spremenili</li> <li>– močni telesni simptomi pretirane izčrpanosti</li> <li>– občutki krivde</li> <li>– upadanje storilnostno pogojene samopodobe</li> <li>– občasno ali trajno zvišanje krvnega tlaka</li> <li>– slabše delovanje imunskega sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– alergije</li> <li>– kratkotrajni nenadni upadi psihofizične energije</li> <li>– motnje koncentracije in spomina</li> <li>– telesne bolečine</li> <li>– glavoboli</li> <li>– občutek ujetosti</li> <li>– jeza in cinizem</li> <li>– grobost in okrutnost</li> <li>– nezmožnost obvladovanja lastnih čustev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– občutki krivde zaradi objektivnih nemoči</li> <li>– odtujevanje od bližnjih ljudi in sodelavcev</li> <li>– oteženo prepoznavanje laži in manipulacij</li> <li>– samomorilne ideje (brez sistematičnih priprav na samomor)</li> <li>– zanikanje lastnih potreb</li> <li>– potreba po umiku iz delovnega in življenjskega okolja</li> </ul>
<b>3. stopnja izgorevanja</b>		
<b>pred adrenalnim zlomom</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– nezmožnost odločanja</li> <li>– neprepoznavanje manipulacij</li> <li>– močne motnje spanja</li> <li>– napadi besa in joka</li> <li>– depresivni občutki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skoraj popolna prekinitve socialnih stikov, tudi z najbližjimi ljudmi</li> <li>– odsotnost pobud</li> <li>– izguba smisla in varnosti</li> <li>– nezmožnost odločanja in načrtovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odsotnost pobud in sanjarjenja</li> <li>– izguba občutka za čas</li> <li>– izguba nadzora, smisla in občutka varnosti</li> <li>– načrtovanje bilančnega samomora</li> </ul>
<b>adrenalni zlom</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ekstremno močan upad telesne energije</li> <li>– onemogočeno ali skrajno oteženo ohranjanje budnosti</li> <li>– padec imunskega sistema</li> <li>– bolečine v mišicah in sklepih brez predhodnega napora ali znakov patoloških sprememb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– intenzivni znaki senzorne presaturiranosti in izčrpanosti</li> <li>– nezmožnost koncentracije</li> <li>– trganje miselnega toka</li> <li>– skrajno omejen kratkoročni spomin in motnje priklica</li> <li>– nezmožnost odločanja</li> <li>– priprava na bilančni samomor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– občutek skrajne ranljivosti in nezaščitenosti</li> <li>– močna jeza in skrajni cinizem ter izrazito pozitivna samopodoba</li> <li>– jasni vpogledi v svojo življenjsko situacijo</li> <li>– infarkt, možganska kap</li> <li>– akutne gastroenterološke motnje</li> <li>– skrajna ranljivost</li> </ul>
<b>po adrenalnem zlomu</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– močan in dolgotrajen upad delovnih sposobnosti</li> <li>– nenadni močni padci psihofizične energije brez predhodne aktivnosti</li> <li>– spreminjanje samopodobe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– periodično vračanje simptomov akutnega adrenalnega zloma v obremenitvenih situacijah</li> <li>– osebnostne spremembe</li> <li>– spremembe vrednostnega sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nezmožnost vzpostavljanja psihofizičnega ravnotežja</li> <li>– izrazit odpor do prejšnjih življenjskih in delovnih situacij, celo nezmožnost vračanja vanje</li> </ul>

Vir: A. Pšeničny, Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti, 2007, 47-81; A. Pšeničny, Adrenalna izgorelost – adrenalni burnout, 2006.



## 2.2 Izpostavljenost tveganju za izgorelost na delovnem mestu

V splošnem velja, da smo vsi ljudje izpostavljeni izgorelosti na delovnem mestu, vendar pa so nekateri k izgorelosti nagnjeni bolj kot drugi (Čepin-Čander, 2006). Izgorelost se lahko pojavi pri vsakem poklicu in pri vsakem posamezniku, ki vzdržuje vedenje, ki ne odraža kaj posameznik čuti ob ponavljajočih se razmerah na delovnem mestu (Stevens, 1995, str. 25).

Izgorelost je enako prisotna pri moških in ženskah, pri vseh starostih, stopnjah izobrazbe in na vseh delovnih mestih. Nekoliko bolj je prisotna pri štiridesetih, petdesetih in petinpetdesetih letih starosti, ko posameznik pogosto opravi pregled nazaj, ali mu je uspelo doseči vse cilje, ki si jih je zastavil. Omenjena leta so prelomna leta in za mnoge predstavljajo večje tveganje za izgorelost na delovnem mestu (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 260-261). Večje tveganje za izgorelost se pojavi tudi v prvih letih zaposlitve, ko se posameznik navadno sooči s poklicno stvarnostjo (Findeisen, 2005, str. 37-51), da delovni svet ni takšen kot si ga je predstavljal in o katerem se je učil, idealizem se tako hitro spremeni v cinizem (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 260-261). Ogroženost narašča tudi s stopnjo izobrazbe (Kužet, 2005).

Med moškimi in ženskami obstajajo manjše razlike v pogostosti izgorelosti, saj se ženske danes soočajo s problemi v kolikšni meri se odpovedati vlogi matere oziroma vlogi delavke. Ženske v splošnem več časa namenijo skrbi za otroka in gospodinjska opravila, moški pa več časa namenijo samemu sebi in prostemu času kot ženske (Kickul & Posig, 2004, str. 373-386). Ženske imajo večjo sposobnost, da govorijo o napakah in pomanjkljivostih, zato prej in hitreje poiščejo pomoč in rešijo problem (Fengler, 1991, str. 76-78).

### 2.2.1 Značajske lastnosti izgorelosti nagnjenega posameznika

Izgorelost na delovnem mestu najpogosteje doleti posameznike, ki:

- so sposobni, zavzeti, idealistični in uspešni, tekmovalni deloholiki, ki so prepričani, da dela nihče ne opravi tako dobro kot oni sami in navdušenci, ki od sebe zahtevajo več kot od drugih in veljajo za najbolj ustvarjalne, najmočnejše in najodgovornejše (Pšeničny, 2008, str. 58-62),
- so pripravljeni prevzeti najbolj odgovorne in zahtevne naloge in tisti, ki na prvo mesto postavljajo pričakovanja in potrebe drugih,
- so najbolj prizadevni, marljivi in pripravljeni za delo, zato dobivajo na delovnih mestih vedno več nalog (Bandur, 2006),
- so najbolj vneti za delo, inovativni, samostojni, ki prevzemajo veliko odgovornosti zase in za druge, ki vodijo, povezujejo in navdušujejo druge ljudi za doseganje ciljev,
- so vztrajni, vzdržljivi in prepričani, da lahko vplivajo na okolje, dela se lotevajo radovedno in z zanimanjem, spremembe jim predstavljajo izziv (Findeisen, 2005, str. 37-51),
- imajo privzgojeno storilnostno pogojeno samopodobo, kar pomeni, da občutijo zadovoljstvo le, če veliko in dobro delajo in so ob tem pohvaljeni s strani drugih (Nidorfer, 2008),

- so energični, pogosto nekoliko bolj agresivni, tekmovalni, intenzivni ter aktivni in zelo nihajo v svojem razpoloženju, težko prenašajo stres in frustracije, so razburljivi in ne prenesejo kritike svojega dela,
- tekmujejo sami s seboj, v duhu perfekcionizma,
- so občutljivi, z veliko mero empatije, topli, angažirani v odnosih z drugimi, k ljudem obrnjeni idealisti, ki so ob tem notranje negotovi, čutijo tesnobo, so pretirano navdušeni in se hitro identificirajo z drugimi ljudmi (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30),
- ne delajo v zvezi s samim sabo in ne skrbijo zase (Brajša, 2005, str. 28-33),
- so nesamozavestni, njihovo osebno življenje ni izpolnjeno, manjka jim ugled in spoštovanje izven dela, zato ga iščejo v delu (Schultz, D. P. & Schultz S. E., 1990, str. 559),
- imajo močno notranjo motivacijo do dela, a delajo v neustreznih razmerah (Čepin-Čander, 2006).

### 2.2.2 Ogroženi poklici

Izgorelost se lahko pojavi v vseh poklicih, pri čemer se obremenitev, stres, izgorelost, zadovoljstvo pri delu in drugi parametri spreminjajo znotraj poklicev in med njimi (Fengler, 1991, str. 97). Sektor storitev je najboljšežnejši gospodarski sektor, ki temelji na odnosih z ljudmi. Ker je veliko odnosov, je tudi več nasilja kot drugod. Ti poklici so oskrbovalci na domu, vozniki taksija ali avtobusa, zaposleni na bencinskih črpalkah, trgovci v majhnih trgovinah, blagajniki, bančni uslužbenci, varnostniki, lekarnarji, prometniki, policisti, nadzorniki parkiranja, medicinsko osebje, izobraževalci, socialni delavci in advokati.

Najpogosteje pride do izgorelosti v poklicih nudenja pomoči. Tisti, ki nudi pomoč je občutljiv za sodelovanje prejemnikov pomoči. Če slednji svoje težave rešujejo na način, ki ne ustreza strokovnjakovi predstavi, lahko to sproži konfliktni odnos, kar pa pri strokovnjaku pospeši nastanek poklicne izčrpanosti. Medicinsko osebje, socialni delavci, gasilci, terapevti, zdravniki in policisti dan za dnem poslušajo krute pripovedi o nesrečah, mučenju, posilstvu, krvoskrunstvu, nasilju v družini in zakonu. Ti strokovnjaki lahko posledično tudi sami občutijo težo travmatičnega dogodka in spremljajočih čustev. Pri teh poklicih je pogost pojav utrujenost sočutnosti, do katere prihaja, ker dnevno poslušajo pacientove zgodbe. Pogosto so žrtve svoje zavzetosti za pomoč prizadetim osebam (Findeisen, 2005, str. 37-51).

Vodilni delavci, podjetniki in managerji so navadno najbolj ogroženi (Čepin-Čander, 2006), saj so nenehno izpostavljeni stresnim situacijam in so bolj kot drugi nagnjeni k deloholizmu (Pšeničny, 2007, str. 47-81). Managerji, bolj kot drugi, v ospredje postavljajo statusne, domoljubne in tradicionalne vrednote, kot so slava, moč, rekordi, ugled, narodni ponos, dobrot, poštenost in morala (Šubic, 2007a). Delajo na odgovornih delovnih mestih, ki zahtevajo veliko prožnost, hitro obvladovanje novega okolja, zaposlenih in poslovnih vprašanj. So nenehno v konfliktu s samim seboj, ker morajo zaradi upoštevanja različnih strani sprejemati neavtonomne odločitve, kar je zanje velik pritisk. Zadovoljujejo potrebe drugih, lastne pa zanemarjajo, nenehno rešujejo konflikte med drugimi, organizirajo delo in navdušujejo druge zanj, opredeljujejo cilje in naloge, sprejemajo odločitve o drugih in se ukvarjajo s frustracijami, ki nastajajo v nenehnih stikih z ljudmi. Vse naštetje situacije so za managerje frustrirajoče in jih lahko pripeljejo v izgorelost (Šubic, 2006).

Na vrhu lestvice najbolj izpostavljenim tveganju za izgorelost na delovnem mestu so tudi umetniški in ustvarjalni poklici, arhitekti, strokovnjaki v medicini, trgovci, delavci v osebnih in poslovnih storitvah, na dnu lestvice pa pravni strokovnjaki, kadroviki, uradniki in administrativni delavci (Pšeničny, 2008, str. 58-62). Izgorelost pogosto doživijo javne in medijsko izpostavljene osebe (Pšeničny, 2006a). Učitelji so povprečno ogroženi (Tepina, 2008).

Izgorelosti so nagnjeni tudi ravnatelji, saj se soočajo s frustracijami pri delu, ki so povezane s prekomerno količino dela, nezmožnostjo opravljanja vseh nalog in dolžnosti, deljenim procesom odločanja, veliko količino administrativnega dela in pričakovani javnosti. Narava njihovega dela vsebuje veliko stresa, saj se stalno soočajo s problemi učiteljev, študentov in staršev. Avtonomija ravnateljev, vloga, meje dela in nadzorovanje učiteljev vodijo v izgorelost na delovnem mestu (Whitaker, 1996, str. 60-71). Izgorelost ogroža tudi nezaposlene osebe, študente in dijake (Pšeničny, 2007a, str. 47-81).

## **2.3 Raziskave o izgorelosti na delovnem mestu**

Številne raziskave so potrdile, da postaja izgorelost na delovnem mestu najbolj razširjena poklicna bolezen (Pšeničny, 2007c).

### **2.3.1 Izgorelost na delovnem mestu po svetu**

Po podatkih evropskega statističnega urada Eurostat tretjina delavcev nima nadzora nad svojim delom, saj nimajo vpliva na izbor delovnih postopkov in na to, kako hitro mora biti delo opravljeno. Slaba polovica zaposlenih poroča, da jih delo dolgočasi. Več kot polovica jih poroča, da je preveč časovnih pritiskov in prenapetih rokov, ki jih določajo drugi. Poročajo tudi, da ne morejo razporejati svojega delovnega časa. Veliko je neskladij med pristožnostmi zaposlenih in pričakovanji delodajalcev (Perat & Pšeničny, 2006).

Na Nizozemskem je izgorelost najpogostejši razlog za bolniško odsotnost z dela (Pšeničny, 2007a, str. 47-81). Nizozemske študije po letu 2000 kažejo, da je približno štiri odstotke zaposlenih izgorelih, nadaljnjih šestnajst odstotkov pa je resnih kandidatov za izgorelost (Pšeničny, 2006b). Približno sedem odstotkov belgijske populacije je resno izgorele (Pšeničny, 2007a, str. 47-81). V Veliki Britaniji ima več kot polovica zaposlenih simptome zgodnjih stopenj, vsak deseti delavec pa doživi zadnjo stopnjo izgorelosti (Pšeničny, 2006b). Na Finskem simptome izgorelosti doživlja več kot polovica zaposlenih, sedem odstotkov jih je izgorelih. Izgorelost je na Finskem najpogostejši vzrok invalidskih upokojitev, podobno opažajo tudi v drugih evropskih državah. Na Japonskem je letno od tisoč do tisoč petsto samomorov zaradi preobremenjenosti z delom (Vrtačnik, 2006).

### **2.3.2 Izgorelost na delovnem mestu pri Slovencih**

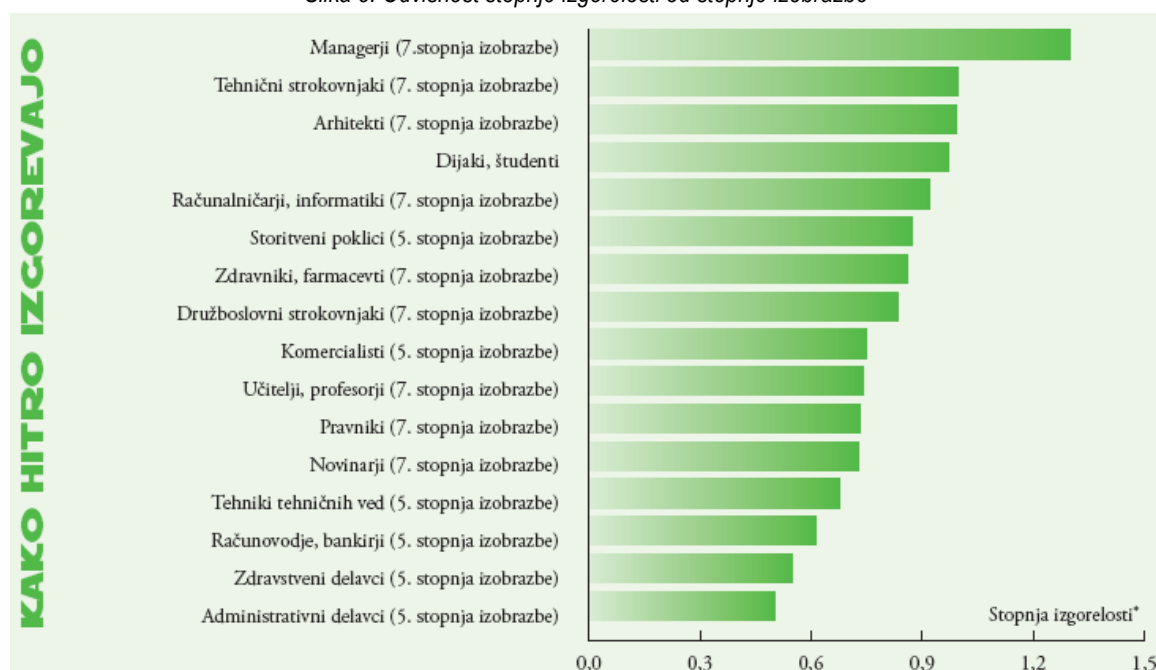
Najnovejša raziskava o delovnih razmerah v Evropi, ki jo vsako leto opravi Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer iz Dublina, je ugotovila, da je Slovenija, med vsemi članicami Evropske unije, na samem vrhu glede nezadovoljstva z delovnimi razmerami. To pomeni, da je z razmerami na delovnem mestu nezadovoljna skoraj tretjina zaposlenih (Bizjak, 2008).

Na Inštitutu za razvoj človeških virov je bila leta 2005 in v prvih mesecih leta 2006 opravljena raziskava, ki je vključevala sedemsto Slovencev. Rezultati so pokazali, da jih več kot polovica doživlja izgorelost, četrtnina ima začetne simptome izgorelosti, več kot petnajst odstotkov jih trpi zaradi druge stopnje izgorevanja, približno desetina doseže tretjo stopnjo, polovica med njimi pa doživi adrenalni zlom. Med najbolj ogroženimi so managerji, samostojni podjetniki in vodilni delavci v podjetju (Tepina, 2008).

Polovica od dvesto petindvajset oseb, starih od dvajset do petdeset let, ki so sodelovale v raziskavi Inštituta za razvoj človeških virov, kaže simptome izgorelosti, od teh jih ima več kot sedemindvajset odstotkov simptome prve stopnje, skoraj petnajst odstotkov ima simptome preizčrpanosti, od šest do sedem odstotkov pa jih je v stanju skrajne izčrpanosti ali pa so že doživeli adrenalno izgorelost in so zaradi posledic v dolgotrajnem bolniškem staležu (Vrtačnik, 2006).

Inštitut za razvoj človeških virov je v letu 2007 zaključil raziskavo o izgorelosti v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo devetsto šestinštirideset oseb, zajete so bile starostne skupine od srednješolcev do upokojencev, vseh izobrazbenih stopenj in iz večine poklicnih skupin, različnih statusov zaposlitve in tudi nezaposlene osebe (Pšeničny, 2007b). Rezultati so pokazali, da šestdeset odstotkov testiranih kaže simptome izgorelosti, enako ogrožena sta oba spola, vse starostne in izobrazbene skupine, osem odstotkov testiranih pa kaže simptome najvišje stopnje izgorelosti in adrenalne izgorelosti (Pšeničny, 2007c). Le štirideset odstotkov jih ne kaže simptomov izgorelosti, kronično utrujenih je enaintrideset odstotkov, dobra petina je (pre)izčrpanih, pet odstotkov je izgorelih, adrenalni zlom je doživelo petindvajset oseb (Šubic, 2007a). V ospredju so managerji in samostojni podjetniki, med zaposlenimi in nezaposlenimi pa ni statistično pomembnih razlik. Najvišja stopnja izgorelosti je bila izmerjena med ženskami na vodilnih delovnih mestih in samostojnimi podjetnicami. Rezultati raziskave, prikazani s Sliko 5, so povsem primerljivi z drugimi državami (Nidorfer, 2008).

Slika 5: Odvisnost stopnje izgorelosti od stopnje izobrazbe



Legenda: \*Stopnja izgorelosti se giblje od 0 do 3.

Vir: A. Pšeničny, *Energetski zlom postaja statusni simbol*, 2007c.

Na enoti za krizne intervencije psihiatrične klinike v Ljubljani je, zaradi posledic izgorelosti, hospitalizirana najmanj petina pacientov (Pšeničny, 2008, str. 58-62). V letu 2008 je Slovenija sprejela Zakon o duševnem zdravju, katerega namen je vzpostaviti pravni okvir za celostno in dolgoročno zasnovano varstvo duševnega zdravja.

Izgorelosti so močno izpostavljeni tudi učenci, dijaki in študenti, saj so pod velikim pritiskom šolskega sistema, pričakanj staršev, družbe in profesorjev. V današnji družbi velja le, kdo bo uspešnejši, kdo bo imel boljše ocene, večje dosežke in uspehe. Tako otroci gradijo samopodobo, ki je odvisna le od njihovih dosežkov (Tepina, 2008). Danes se delovni čas podaljšuje vse do pete ure popoldne in še dlje, posledično se je spremenil tudi delavnik vrtcev. Danes so vrtci odprti tudi do šeste ure zvečer. Z vstopom v osnovno šolo se otrokov ritem spremeni.

Zavod Republike Slovenije za šolstvo je leta 2004 opravil raziskavo o obremenjenosti učencev sedmega razreda osnovne šole. Rezultati so pokazali, da učenci preživijo v šoli v povprečju šest ur, učenje in domače naloge jim vzamejo približno uro in pol, obveznosti zunaj šole dobro uro in pol, kar skupaj znaša devet ur. Delavnik otrok znaša torej devet ur, za prosti čas in zabavo sta jim v povprečju namenjeni po dve uri na dan. Dve uri za prosti čas je premalo, zato ga pogosto zapolnijo z gledanjem televizije ali računalnikom. Otroci so preutrujeni in preobremenjeni (Pšeničny, 2007d).

Inštitut za varovanje zdravja je opravil raziskavo "Z zdravjem povezano vedenje v šolskem obdobju". Slaba polovica vprašanih učencev in dijakov, starih enajst, trinajst in petnajst let, vsaj enkrat na mesec doživlja in poroča o simptomih, kot so razdražljivost, nemir, nespečnost in potrnost, glavobol, bolečine v želodcu in križu. Deset odstotkov vprašanih naštete simptome doživlja več kot enkrat na teden, pri čemer dekleta v povprečju navajajo več simptomov kot fantje (Pucelj, 2008).

Raziskava Inštituta za razvoj človeških virov o izgorelosti kaže, da dijaki in študentje, vključeni v raziskavo, kažejo skoraj enako močne znake izgorelosti kot managerji, torej nadpovprečno izgorevajo. Pri tem je pomembno dodati, da so se v isti raziskavi učitelji uvrstili v skupino s podpovprečno izgorelostjo (Pšeničny, 2007d). Dejstvo, da so dijaki in študenti med najbolj ogroženimi za izgorelost, postavlja vzgojo in zahteve šolskega sistema pod vprašanje (Pšeničny, 2007b).

## **2.4 Okoliščine nastanka izgorelosti na delovnem mestu**

Na nastanek izgorelosti vplivajo tri skupine okoliščin:

1. **Družbene okoliščine.** Iz varnega okolja, ko je posameznik lahko opravljal en poklic celo življenje in ni zamenjal delovnega okolja do upokojitve, se je posameznik spremenil v inovativnega posameznika, ki so mu problemi izziv in sprememba edina stalnica v življenju. Od dela posameznik pričakuje recipročne odnose, ki bi morali zadovoljevati njegove temeljne psihološke potrebe po sprejetosti, varnosti, priznanju, avtonomnosti, pri delu pa še dobro plačilo za delo, jasno opredeljene naloge in stabilne delovne pogoje. Vendar pa danes posameznik velikokrat pristane na nerecipročnost pri delu (Podnar, 2006).

Svetovno gospodarstvo zaznamujejo spreminjajoče se potrebe po znanju in usposobljenosti, globalizacija svetovnega gospodarstva in selitev potreb po delavcih, tranzicijsko obdobje, spreminjanje vrednot in povečevanje števila delovnih ur (Horvat, 2008). Danes je vse manj poklicev in delovnih mest, ki bi zagotavljali varnost in ni več jasno opredeljenih družbenih vrednot (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30).

2. **Psihološke okoliščine življenja in dela.** Psihološke okoliščine življenja razdelimo na objektivne in subjektivne. Objektivne okoliščine življenja zajemajo skrb za otroke s posebnimi potrebami, nego ostarelih ali bolnih sorodnikov, dolgotrajne bolezni in izgubo dela. Subjektivne okoliščine so zahtevni ali sebični partnerji in prevzemanje skrbi za druge. Psihološke okoliščine na delovnem mestu so delovna obremenitev, nadzor nad delom (pristojnosti, odgovornosti in poti komuniciranja), nagrada za opravljeno delo, delovna skupnost, pravičnost, psihološko nasilje in vrednote (Horvat, 2008).
3. **Osebnostne lastnosti.** Med osebnostne lastnosti štejemo storilnostno pogojeno samopodobo, večjo čustveno ranljivost, samokritičnost in odgovornost, manjšo družabnost in manjšo usmerjenost k uživanju življenja (Horvat, 2008). Zaradi vzgoje s storilnostno pogojeno samopodobo posameznik vstopa v neregularne situacije in vztraja v njih, saj namesto da bi zadovoljeval svoje potrebe, išče potrditve skozi pohvale drugih. To velja tako za življenjske, kot tudi za delovne okoliščine, v katere prenaša privzgojene vzorce odnosa do drugih in samega sebe (Pšeničny, 2006a). Najpomembnejši vzrok med osebnostnimi lastnosti posameznika je torej samopodoba, to je slika, ki jo ima posameznik o sebi in si jo ustvari v otroštvu. Današnja družba postaja narcistična družba. Le če je posameznik najboljši, najlepši, najbolj priden in delaven, je lahko opažen, nekaj vreden, cenjen in ljubljen (Tepina, 2008).

### 3 VZROKI ZA IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

#### 3.1 Storilnostno pogojena samopodoba

Vzgoja in izgorelost sta močno povezana, njun skupni imenovalac pa je pogojevana ljubezen v otroštvu (Vistorovski, 2006). Cilj vzgoje oziroma socializacije je, da otrok sprejme zahteve, norme in vrednote družine ter širšega okolja kot svoje in začne ravnati v skladu z njimi. Z vzgojo starši usmerjajo otroka v vedenje, za katero so prepričani, da je zanj najboljše. Otrok se tako nauči razlikovati med primernim in neprimernim vedenjem.

Starši lahko otroka vzgajajo z brezpogojno ali pa pogojevano ljubeznijo. Brezpogojna ljubezen pomeni, da starši sprejemajo otroka takšnega kakršen je in zato, ker je. Pri tem uporabljajo veliko zdravega omejevanja, postavljanja zahtev in kazni, predvsem pa veliko spodbujanja in razumevanja otrokovih potreb in omejitev. Pri tem ni nagrada starševska ljubezen in kazen ni njeno odzemanje (Pšeničny, 2006c). V primeru pogojevane ljubezni pa gre za uveljavljanje moči. Kadar razumski argumenti in avtoriteta ne zaležejo, starši pogosto posežejo po čustvenih izsiljevanjih. Ljubezen staršev tako postane nagrada, ko so otroci pridni (upoštevajo potrebe staršev) in kazen odtegotanje ljubezni, ko otroci niso

pridni (ko ne ubogajo staršev). S tem starši dosežejo, da se otrok začne vesti na način, s katerim si bo pridobil njihovo naklonjenost. Otrok se najbolj na svetu boji izgubiti ljubezen svojih staršev. S tem ko starši otroku odtegujejo ljubezen, vsakokrat ko jih ne uboga, ga čustveno zlorablja. Posledice čustvene zlorabe pa so hude, saj otrok izgubi zmožnost zaupati sebi in drugim, razvije občutek krivde in se čuti ves čas dolžnega boriti za ljubezen (Pšeničny, 2006e).

Otrok, ki je deležen pogojevanje ljubezni, si mora ljubezen nenehno kupovati s svojim vedenjem in dosežki. Osnovni motiv, ki spodbuja želeno vedenje je, da otrok išče zunanjo pohvalo oziroma ljubezen. Pohvala otroku daje občutek lastne vrednosti, zato je samospoštovanje odvisno od zunanje pohvale. Pogojevana ljubezen otroku preprečuje, da bi sam presojal ali je določeno vedenje zanj dobro. Nauči ga le, kakšno vedenje je dobro za druge. Če se proces izgradnje notranje motivacije zaustavi na tej točki, bo vse življenje iskal vedno nove pohvale, s katerimi bo poskušal ublažiti notranjo tesnobo (Pšeničny, 2006c). Poslanstvo tako vzgojenega otroka bo vedno v skrbi za druge, njihove potrebe, ugodje in čustva. Lastne potrebe bodo nekje v ozadju. Enako bo tudi v odraslem obdobju, saj bo oblikoval odnos do dela glede na položaj, ki ga je zavzel do družinske zgodbe (Findeisen, 2005, str. 37-51). S postavljanjem potreb drugih pred svoje bo vstopal v nrecipročne situacije v osebnih in delovnih odnosih (Juranič Šribar, 2006), kar pa vodi v izgorelost.

### 3.2 Značilnosti delovnega mesta

Temeljni vzrok izgorelosti na delovnem mestu so neskladja med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja. S temi neskladji se posameznik srečuje v številnih sferah organizacijskega življenja in so tesno povezana z delovnim okoljem. Vzroke za izgorelost tako pogosteje najdemo v delovnem okolju kot v posamezniku. Današnje delovno okolje postavlja človeške vrednote daleč za ekonomskimi, poudarek je na trdem in dobrem delu zaposlenih ter nenehnemu prilagajanju spremembam. Spremembam, ki so tako pogoste, pa je težko slediti. Končno se posameznik nauči ene, se pojavi že druga ali več. Neskladja med človekom in zahtevami na delovnem mestu se tako vse bolj poglobljajo, kar zahteva visok človeški davek. Delo v okoliščinah kronične neuravnoveženosti, v katerih delo od zaposlenih zahteva več kot zmorejo dati in jim daje manj kot potrebujejo, vodi v izgorelost.

Leiter in Maslachova (1997, str. 39-57) opredelita šest neskladij med delavcem in njegovim delovnim mestom, ki so ključni vir izgorelosti na delovnem mestu:

1. **Preobremenjenost z delom.** Preobremenjenost z delom pomeni, da je potrebno opraviti preveč v prekratnem času s premalo sredstvi. Gre za pretiravanje, ki sega daleč čez meje človekovih zmožnosti. Narašča z vedno hitrejšim delovnim ritmom, ki škoduje kakovosti, krha tvorne delovne odnose, ubija inovativnost in povzroča izgorelost na delovnem mestu.

Trenutna kriza na delovnem mestu vpliva na obremenjenost z delom na tri načine:

- **Delo je bolj intenzivno.** Delovne zahteve se prelivajo nepretrgano ena v drugo, časa za počitek med delovnimi obveznostmi je vedno manj, zato so zaposleni v polni obremenjenosti. Ker jim primanjkuje časa, da bi si odpočili, kmalu ugotovijo, da se

utrujenost v njih samo kopiči. Tudi zunaj službe se ni nič lažje oddahniti od dela, ljudje so bolj zaposleni na vseh področjih življenja.

- **Delo zahteva več časa.** Podaljševanje delovnega tedna je izčrpavajoče, saj se zaposleni odrekajo svojemu prostemu času in zanemarjajo osebne obveznosti.
- **Delo je bolj zapleteno.** Zaposleni opravljajo več delovnih nalog hkrati, zato postaja delo vedno bolj zapleteno.

2. **Pomanjkanje nadzora nad delom.** Odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami dela zaposlenim preprečuje, da bi se uspešno spopadli s problemi, ki jih zaznajo. Brez nadzora ne morejo uravnati svojih interesov z interesi organizacije. Če nimajo občutka, da bo njihov vložek prispeval k temu, da bo delo opravljeno, izgubijo voljo, polotijo se jih izčrpanost, cinizem in neučinkovitost zaradi izgorelosti na delovnem mestu.
3. **Nezadostno nagrajevanje.** Če zaposleni ni deležen priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravlja. Za zaposlenega je vsekakor najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ko se zaveda, da dela nekaj pomembnega in dragocenega za druge in da to delo dobro opravlja. Zaposleni trpijo zaradi potrtosti ob zmrzovanju plač, napetosti ob zaposlitvi za določen čas in počasnemu plačevanju pogodbenih del. Varnost zaposlitve se vedno bolj krha, priložnosti za napredovanje v službi je vedno manj, izgublja se notranje zadoščenje.
4. **Odsotnost trdne skupnosti.** Vsakodnevni medsebojni odnosi znotraj delovne skupine so elementi osebnega doživljanja organizacije in pomembno vplivajo na kakovost dela zaposlenih. Kadar se posameznik ne počuti varnega glede svojega delovnega mesta, se ti osebni stiki, ki so temeljni element skupnosti, raztrgajo. Pogodbena delo za določen čas in kratkoročne pogodbe o zaposlitvi skupinam omejujejo možnosti, da bi razvile nemoten tok skupnega dela. Zaradi pogostih združitvev in odkupov, organizacije prerazporedijo delavce v na novo organizirane enote in skupine se razdirajo. Skupine se razdirajo tudi zaradi same narave dela, ki ljudi vedno bolj izolira. Lahko so zaposleni fizično ločeni od drugih, morda preživijo večino delovnega časa za računalniki ali pa so samo preveč zaposleni, da bi se družili. K temu pripomore tudi tehnologija, ki naredi družbene stike brezosebne, zaposleni komunicirajo z računalniki, vedno manj s človekom. Občutek pripadnosti tako izginja, izguba skupnosti se kaže v naraščanju sporov med zaposlenimi, upadanju podpore in spoštovanja.
5. **Pomanjkanje poštenosti.** Poštenost na delovnem mestu pomeni, da so navzoči trije elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. V sodobni krizi organizacije težko ohranijo skupnost, v kateri vladajo ti trije elementi, saj pod vplivom neprestane borbe za preživetje delujejo tako, da relativno slabo skrbijo za delavčevo blagostanje in zmanjšujejo možnosti odprtega in odkritega komuniciranja. Nepoštenost se kaže v postopkih ocenjevanja in napredovanja ter v vsakodnevnih stikih. Vodenje organizacij, ki postavlja denar pred zaposlenega, povzroča razkroj medsebojnega spoštovanja in skupnih vrednot. V takšno organizacijo pa zaposleni ne zaupajo.
6. **Konflikt vrednot.** Organizacijska skupnost temelji na skupnih vrednotah. Vrednote vplivajo na vse, kar se nanaša na posameznikov odnos do dela. Konflikt vrednot nastopi, ko pride do



nasprotij med zahtevami na delovnem mestu in načeli zaposlenega. Sistem vrednotenja v organizacijah prepogosto temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček. Zaposleni so prisiljeni opravljati dela, ki se jim zdijo neetična in so v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami, vse prevečkrat opravljajo delo kjer doseženi cilj opravičuje sredstva.

### 3.3 Ostali vzroki izgorelosti na delovnem mestu

Z vidika posameznika so vzroki za izgorelost na delovnem mestu frustrirajoče okoliščine in preobremenjenost z delom, z vidika delodajalca pa je vzrok za izgorelost posameznik. Vzroke za padec produktivnosti delodajalec pripiše lenobi, pomanjkanju motivacije ali nesposobnosti posameznega delavca. Razumevanje izgorelosti kot problema posameznika je napačno, saj se osredotoči le na človeka, vsebino problema pa spregleda. Izgorelost ni posledica prirojene nagnjenosti k čemernosti, depresivne osebnosti ali splošne slabosti. Izgorelosti ne povzroča napaka v značaju ali pomanjkanje ambicioznosti. Izgorelost ni osebna okvara ali klinični sindrom. Izgorelost je poklicni problem. Primarni vzrok izgorelosti je organizacijska klima, specifičen vzrok pa nasprotje med človekom in njegovim delom (Leiter & Maslach, 1997, str. 9-16).

Ostali vzroki izgorelosti na delovnem mestu:

- (ne)zadovoljenost potreb, zlasti temeljnih (Nidorfer, 2008),
- odgovorna delovna mesta, ki od delavca zahtevajo prožnost in prilagajanje, zmožnost hitrega obvladovanja novega okolja, novih vprašanj in novih skupin sodelavcev (Findeisen, 2005, str. 37-51),
- raznovrstne obremenitve, ki se kopičijo skozi daljše časovno obdobje: samoobremenitev, obremenitve v partnerstvu, družini in med prijatelji, obremenitve s strani strank, obremenitve v timu in obremenitve s strani institucije (Fengler, 1991, str. 27-71),
- posledica ene ali več intenzivnih travmatičnih dogodkov (Pšeničny, 2006a),
- življenje z vase zaverovanim in manipulativnim življenjskim partnerjem, skrb za otroka s posebnimi potrebami ali pomoč ostarelim in bolnim staršem (Perat & Pšeničny, 2006),
- pritiski, ki jih posameznik doživlja v svojem življenjskem in delovnem okolju ter notranji konflikti (Vistorovski, 2006),
- obdobje pred vstopom v poklic, obdobje izbiranja poklica, ob vstopu v poklic in ob soočenju s stvarnostjo pa tudi v sredini življenja, ko se pojavi potreba po razvoju,
- neravnotežje med pričakovanimi nagradami in vloženim naporom (Findeisen, 2005, str. 37-51),
- neurejeni formalni in neformalni odnosi na delovnem mestu,
- neustrezna organizacijska struktura (Leiter & Maslach, 2005),
- splet družbenih vrednot, vzgoje in narave dela v managementu (Pšeničny, 2007c),
- število delovnih ur, negotovost glede poklicne prihodnosti, velika količina administrativnega dela, službenih potovanj, izoliranost od sodelavcev, izostanek stikov v vsakdanjem življenju in nestvarna poklicna pričakovanja (Fengler, 1991, str. 72),
- akumuliran stres pri delu (Schultz, D. P. & Schultz S. E., 1990, str. 559),
- konflikt med delom in družino (Kickul & Posig, 2004, str. 373-386),
- tihi notranji pritisk posameznika (Pšeničny, 2005),

- organizacija, ki podpira storilnostno pogojeno samopodobo (Pšeničny, 2007a, str. 47-81).

## 4 POSLEDICE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

### 4.1 Posledice izgorelosti na delovnem mestu za posameznika

Izgoreli človek je močno utrujen, ne občuti ugodja in veselja, ne želi si ničesar več. Kljub vsemu si še prizadeva pri delu in v svojem socialnem okolju, vendar ga to ne radosti. Svet vidi kot naporen, dolgočasen in monoton. Ko so težave že zares navzoče, se zjutraj zbuja enako utrujen kot takrat, ko je legel spat. Pogosto se prebuja ponoči, tlači ga mora, sili ga na bruhanje, ima mravljinice v konicah prstov in v ustnicah, v tilniku čuti napetost, obliva ga hlad, izgubi tek ali pa ga popade silna želja po hrani in ima prebavne motnje. Vse manj ima nadzora nad svojim življenjem (Findeisen, 2005, str. 37-51).

Leiter in Maslachova (1997, str. 23-37) opredelita posameznikovo doživljanje izgorelosti na delovnem mestu kot:

- **razkroj povezanosti z delom:** občutek povezanosti z delom začne bledeti, energija se prelevi v izčrpanost, predanost v cinizem in učinkovitost v neučinkovitost,
- **razkroj čustev:** pozitivni učinki navdušenja, predanosti, varnosti in veselja zbledijo, nadomestijo jih jeza, sovražnost, strah, tesnoba in potrnost,
- **težava usklajevanja med človekom in delom.**

Izgorelost na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med človekom in njegovim delom. Delo v okoliščinah kronične neuravnoveženosti, v katerih delo od posameznika zahteva več kot zmora dati in mu daje manj kot potrebuje, privede do treh razsežnosti, prikazanih v Tabeli 5.

Tabela 5: Razsežnosti izgorelosti na delovnem mestu

<b>IZČRPANOST</b>
Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb. Izčrpan človek se počuti izpitega, izpraznjenega, brez moči, zjutraj se prebudi enako utrujen, kot takrat ko je legel k počitku, primanjkuje mu energije, da bi se soočil s problemi ali ljudmi.
<b>CINIZEM</b>
Cinizem je način s katerim se človek brani pred izčrpanostjo in razočaranjem. Ciničen človek zavzema hladen, odmaknjen odnos do dela in sodelavcev, do skrajnosti zmanjša svoj prispevek k delu, odreče se idealom in čuti, da je bolje biti neobčutljiv. Takšen odnos negativno vpliva na počutje in zmožnost za učinkovito opravljanje dela.
<b>NEUČINKOVITOST</b>
Človek čuti, da je neučinkovit, ko je njegovo početje jalovo, vsak nov projekt se zdi neizvedljiv, kot da bi se ves svet zarotil proti njegovim poskusom napredovanja. Posledično izgublja zaupanje v svoje zmožnosti, da lahko kaj spremeni, s tem pa tudi drugi izgubljajo zaupanje v njega.

Vir: M. P. Leiter & C. Maslach, Resnica o izgorevanju na delovnem mestu, 2002, str. 17.

Izgorelost na delovnem mestu ima pri posamezniku naslednje posledice:

1. **Telesne posledice.** Telesna posledica izgorelosti na delovnem mestu je slabše zdravje zaposlenih. Pojavijo se telesna izčrpanost, kronična utrujenost, psihosomatske motnje,

nespečnost, želodčne in prebavne težave, bolečine po vsem telesu, zvišan ali znižan krvni tlak, upad ali čezmerno povečanje telesne mase, težave s srcem in dihanjem, upad energije (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30), številne bolezni povezane s stresom, kapi, glavoboli, razjede, problemi s križem in nekatere nalezljive bolezni (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 262). Posledice izgorelosti pri posamezniku se merijo s fiziološkim stanjem, ki pokaže nizek nivo kortizola v telesu, kar pomeni izgubo življenjske energije (Podnar, 2006).

2. **Čustvene posledice.** Čustvene posledice izgorelosti so slabši čustveni odnos do ljudi, žalost, obup, občutje nemoči, čustvena neodzivnost, izoliranost, distanciranost, znižan frustracijski prag, razdražljivost, nezadovoljstvo in pomanjkanje razpoloženja (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30).
3. **Psihične posledice.** Psihične posledice izgorelosti so izguba motivacije, motnje spomina, koncentracije in odločanja, depresivni simptomi in samomor (Pšeničny, 2006a). Pojavijo se psihične bolezni povezane s stresom, nekateri se zatečejo v zlorabo alkohola, drog ali v katero drugo odvisnost (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 262). V stanju hude izgorelosti se pojavi motnja v delovanju sprednjega možganskega režnja, ki vpliva na spremembo obnašanja, presoje dogodkov in vedenja ostalih ljudi, na sposobnost odločanja, spomin in izražanja čustev (Podnar, 2006).
4. **Socialne posledice.** Socialne posledice izgorelosti so izguba socialnega statusa in socialna osamitev, saj izgoreli posameznik ni zmožen vzdrževati in obdržati socialnih stikov (Pšeničny, 2006a). Posledice izgorelosti čutijo vsi, ki so kakorkoli povezani z izgorelo osebo na delovnem mestu in doma. Pojavljajo se konflikti v partnerskih odnosih, v odnosih z lastnimi otroki, sorodniki, prijatelji, sosedi in znanci (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30).
5. **Ekonomske posledice.** Ekonomske posledice izgorelosti so ekonomski zlom kot posledica nezmožnosti za delo (Pšeničny, 2006a). Izgoreli posameznik postane pri delu tog, nekreativen, počasen, raztresen, ciničen, pesimističen, len, neprilagodljiv, nestrpen, nevljuden, površen, neučinkovit in konflikten v odnosu do sodelavcev in strank (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Psihološko in fizično se umakne od dela, posveča mu vedno manj časa in energije, dela samo tisto, kar je nujno potrebno, je pogosteje odsoten, upade kakovost in količina opravljenega dela (Leiter & Maslach, 1997, str. 18-19), prične razmišljati tudi o menjavi poklica ali o prezgodnji upokojitvi. Izgorelost posamezniku odvzame njegovo produkcijsko zmožnost in menjalno vrednost (Jurančič Šribar & Pšeničny, 2006). Posledice pri podjetnikih se kažejo kot zmanjšana sposobnost odločanja, ki lahko pripelje do napačnih poslovnih odločitev in na koncu do ekonomskega zloma ter zmanjšane sposobnosti komunikacije (Vrtačnik, 2006).

## 4.2 Posledice izgorelosti na delovnem mestu za organizacijo

1. **Kolektivni sindrom izgorelosti na delovnem mestu.** Izgorela oseba ima velik vpliv na čustveno stanje in učinkovitost svojih sodelavcev in podrejenih (Schultz, D. P. & Schultz S. E., 1990, str. 558). Izgorelost na delovnem mestu je nalezljiva, prenaša se z enega zaposlenega

na drugega. Zaposleni, ki prepoznajo sodelavca, ki je poklicno izčrpan, njegovo stanje pripišejo sebi in sčasoma lahko pride do kolektivne poklicne izčrpanosti zaradi delovnih zahtev. Izgorelost se nakopiči v skupinah, ne glede na pogoje dela (Findeisen, 2005, str. 37-51), lahko izgori celoten oddelek ali sektor, še posebno kadar izgori nadrejeni (Schultz, D. P. & Schultz S. E., 1990, str. 558).

2. **Organizacijski stroški.** Izgorelost na delovnem mestu vpliva na končni rezultat organizacije. Goljufije zaposlenih, napake pri delu in vedno slabša kakovost dela, povzročijo finančne izgube in zmanjšanje donosnosti. Organizacijski stroški izgorelosti na delovnem mestu so:

- stroški boleznin,
- stroški nadomestnih delavcev,
- stroški iskanja in usposabljanja nadomestnih delavcev (Vrtačnik, 2006),
- stroški nadomestil delavcem,
- prispevki za zdravstveno varstvo, zlasti za duševno zdravje in bolezni odvisnosti,
- stroški odsotnosti z dela,
- bolniški dopusti (Leiter & Maslach, 1997, str. 65-75),
- stroški invalidskega upokojevanja,
- stroški izgube delovnega časa (Donnelly et al., 2003, str. 203-204),
- stroški povezani z odpravo posledic izgorelosti na delovnem mestu (Pšeničny, 2008, str. 58-62),
- stroški povezani z zaposlenimi, ki ostanejo in slabo delajo (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 262).

Evropska unija letno porabi tri do štiri odstotke BDP za zdravljenje posledic neustreznih psiholoških pogojev dela (Pšeničny, 2006b). V Švici znašajo letni neposredni stroški 4,6 milijarde švicarskih frankov. V švedskem podjetju Volvo Trucks stroški vsakega izgorelega neproizvodnega delavca znašajo milijon švedskih kron, stroški izgorelega vodstvenega delavca pa kar štirikrat več. Po podatkih Ameriškega inštituta za varnost in zdravje pri delu imajo v ZDA letno kar tristo štiriinštirideset milijard dolarjev stroškov zaradi posledic stresa in izgorelosti na delovnem mestu ter izgubijo tristo milijonov delovnih dni na leto. Zaradi izgorelosti je v ZDA za štiriindvajset odstotkov več odsotnosti z dela, stroški na zaposlenega so se s šeststo deset dolarjev v letu 2000 povečali na sedemsto petinpetdeset dolarjev v letu 2001. V Avstraliji so sodišča v letih 1998 in 1999 zaposlenim priznala petinpetdeset milijonov dolarjev odškodnin za zdravstvene težave, nastale zaradi pritiskov v delovnem okolju. Slovenija zaradi bolniške odsotnosti izgubi trinajst milijonov delovnih dni, od katerih je več kot polovica posledica izgorelosti na delovnem mestu (Vrtačnik, 2006). Letni stroški bolniške odsotnosti znašajo dva odstotka BDP (Štular, 2008).

3. **Ostale organizacijske posledice izgorelosti na delovnem mestu:**

- zmanjšana produktivnost,
- negativen odnos in nemotiviranost za delo,
- zmanjšana sposobnost odločanja,

- slabši odnos do sodelavcev in strank (Nidorfer, 2008),
- slab nastop zaposlenega,
- absentizem in fluktuacija (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 262),
- slabši odločitveni proces in zmanjšanje kreativnosti (Donnelly et al., 2003, str. 203-204),
- rast števila nesreč na delovnem mestu zaradi zmanjšane zbranosti in pozornosti (Vrtačnik, 2006),
- izguba najkvalitetnejših delavcev (Pšeničny, 2006a).

## **5 UKREPI ZA PREPREČEVANJE IN ZMANJŠEVANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU**

### **5.1 Preventivni ukrepi**

Posamezniki se lahko, v sodelovanju z drugimi, lotijo reševanja problemov, ki prispevajo k izgorelosti na delovnem mestu. Njihova učinkovitost je odvisna od poznavanja, energije, nepopustljivosti in potrpežljivosti ključnih ljudi v vsej organizaciji. Nasprotno je organizacijski poseg, ki ga vodi osrednji management, širši po obsegu in je zanj bolj verjetno, da bo učinkoval. Organizacijski poseg sicer zahteva več časa za izvedbo, toda njegov vpliv je dolgoročen. Ključnega pomena so organizacijske strategije, ki razvijajo skladnost med delavci in njihovim delovnim okoljem. Če so strategije izpeljane na pravi način, je preprečevanje izgorelosti sestavni del dobrega managementa (Leiter & Maslach, 1997, str. 124-125).

#### **5.1.1 Raven posameznika**

Pomembno je, da si posameznik pravočasno pridobi znanje o izgorelosti na delovnem mestu, o simptomih, možnih preventivnih ukrepih in rešitvah. Tako bo lahko sam pravočasno prepoznal simptome izgorelosti pri sebi in bližnjih ter pojav preprečil oziroma ga uspešno odpravil. Ko posameznik začuti, da se med njim in njegovim delom pojavi neskladje, lahko ukrepa tako da dela manj, preživi manj časa s tistimi, ki potrebujejo njegove storitve, manj pomaga sodelavcem, porabi manj moči za delovno organizacijo, poišče nove pritoke, zahteva povišico in izsili priznanja (Findeisen, 2005, str. 37-51). Lahko se udeleži seminarjev in delavnic za ustvarjanje pozitivnih psiholoških okoliščin dela in življenja, ki učijo kako preprečevati izčrpavanje pri delu in v medosebnih odnosih in kako postati učinkovitejši brez škodljivih posledic za zdravje. Lahko si poišče psihološko ali psihoterapevtsko svetovanje, ki mu pomaga prepoznati in nadzorovati notranje zapovedi, ki ga ženejo v izčrpavanje (Želer, 2007). Med preventivne ukrepe sodijo tudi wellness programi, kognitivne tehnike in tehnike sproščanja ter meditacija (Nastran Ule, 1993, str. 118).

Pri preventivi je pomembno, da posameznik preverja svoje stopnje izgorelosti, razmisli ali vlaga svoj čas in energijo v tisto, kar želi zase v življenju, deli aktivnosti na aktivnosti, ki izčrpavajo in aktivnosti, ki zadovoljujejo potrebe in išče ravnotežje med njimi. Pomembno je, da si zagotavlja dovolj počitka,

postavlja stvarne omejitve in cilje, prepoznava in nagradi svoje dosežke ter izdelava osebni načrt za preprečevanje izgorelosti (Nidorfer, 2008).

### 5.1.2 Raven organizacije

Preventivni pristop je dolgoročni pristop in zagovarja tezo, da bo vložena naložba v sedanosti preprečila večje stroške in izgube v prihodnosti. Ta pristop je zmagovalen, ker na dolgi rok porabi manj, tako da prepreči najhujše učinke problema (Leiter & Maslach, 1997, str. 76-78). Ko posameznik prvič vstopi v organizacijo je zanj ključnega pomena učinkovita socializacija, saj se s socializacijo posameznik nauči in ponotranji vrednote, pričakovano vedenje ter socialno znanje, ki je pomembno, da postane član organizacije (Donnelly et al., 2003, str. 209-210). Delovni odnosi so glavni vir zadovoljstva z delom, zato so pomemben izvor sreče in vplivajo na fizično in duševno zdravje (Nastran Ule, 1993, str. 118). Naloga organizacije je, da opozori svoje zaposlene na glavne pomanjkljivosti organizacijskega življenja, da pokaže na pritiske, ki vodijo v kronično izčrpanost, cinizem in neučinkovitost ter začne odstranjevati nasprotja med delavcem in delovnim mestom (Leiter & Maslach, 1997, str. 20-21).

Po Leiterju in Maslachovi (1997, str. 76-78) lahko organizacija izgorelost prepreči:

- s plačevanjem izpopolnjevanja za delo zdaj in s tem prepreči stroške slabega dela pozneje,
- z zaposlitvijo drugega delavca zdaj in s tem prepreči upadanje kakovosti dela in stroškov zaradi delavčeve izčrpanosti in bolezni,
- z razvijanjem postopka za reševanje sporov v skupini in s tem prepreči prihodnje spore, ki bi lahko slabo vplivali na produktivnost,
- z upoštevanjem povratnih informacij delavcev, preden se začnejo izvajati spremembe v upravljanju in s tem prepreči odpor in nepričakovane probleme,
- s pospeševanjem predanosti delu,
- s preudarno naložbo v ljudi, da bodo postali dobro izučeni, zvesti in predani delavci, na katere se organizacija lahko zanese da bodo kakovostno opravljali delo,
- z izkazovanjem takšne stopnje predanosti svojim zaposlenim, kakršno zahteva od njih,
- z zmanjševanjem šestih neskladij med delavci in njihovim delom.

Organizacija lahko prepreči izgorelost na delovnem mestu tako da učinkovito načrtuje delo, zagotavlja udobje in pravičen sistem nagrajevanja. Pri tem sta pomembna učinkovito vodenje in komunikacija (Donnelly et al., 2003, str. 207-210). Osredotočiti se mora na povečevanje odgovornosti do dela, se zavzemati za model zdrave organizacije, ki vključuje večjo pozornost do človeških vrednot na delovnem mestu (Leiter & Maslach, 1997, str. 20-21) ter v izboljševanje psiholoških okoliščin dela, ki zaposlene ne bodo silile v izčrpavanje in izgorevanje (Šubic, 2007b). To lahko stori s pomočjo izobraževanja zaposlenih za prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti, s spodbujanjem zavzetosti za delo in ozaveščanjem ter preventivnimi izobraževalnimi programi (Šubic, 2006). Nastop izgorelosti zaposlenih je odvisen tudi od načina vodenja in izvajanja oblasti v delovnem okolju. Izobraževanje za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti mora biti namenjeno tudi delodajalcem in vodstvenim kadrom (Findeisen & Pšeničny, 2005), da bodo lahko poznali in prepoznali simptome izgorelosti, saj bodo le tako vedeli, kdaj razbremeniti delavce ali sebe (Perat & Pšeničny, 2006).

Organizacija mora več pozornosti nameniti prepoznavanju neregularnih situacij in vzrokov za vstopanje vanje ter najti načine kako jih spreminjati v ustrežnejše (Pšeničny, 2006a). Preventivni ukrepi organizacije so pozitivna potrditev za dobro opravljeno delo, nagrade in napredovanje, relativno stabilni pogoji in zahteve delovnega mesta, nadzor na delovnimi okoliščinami, jasno opredeljene naloge in jasne komunikacijske poti (Kužet, 2005). Organizacija lahko prepreči izgorelost na delovnem mestu s pomočjo učinkovite organizacijske strategije za preprečevanje izgorelosti in ustvarjanje predanosti delu, pri kateri je pomembno aktivno sodelovanje zaposlenih in managementa pri pripravi, uvajanju, interpretaciji in izvajanju. Strategija se začne z analizo osebja, ki se ukvarja s ključnimi vidiki organizacijskega življenja in razkriva v kolikšni meri delovno mesto pospešuje produktivnost zaposlenih in njihovo predanost delu. Organizacijska strategija ima dve osnovni stopnji: ugotoviti, kaj se dogaja z delovno silo organizacije (analiza osebja) in uporaba dobljenih informacij za izboljšanje organizacijske kulture (interpretacija rezultatov) (Leiter & Maslach, 1997, str. 108-109).

Organizacija preventivno ukrepa proti izgorelosti na delovnem mestu tako, da skrbi za zdravstveno varstvo na delovnem mestu. Skrb za zdravstveno varstvo je zakonsko opredeljena in vključuje:

- preprečevanje in odkrivanje poklicnih bolezni, bolezni v zvezi z delom in poškodb pri delu,
- zagotavljanje prve pomoči ob poškodbah,
- pravočasno in ustrezno obveščenost o nevarnosti za zdravje pri delu,
- preventivne zdravstvene preglede,
- ukrepe za utrjevanje zdravja delavcev, ki so pri delu izpostavljeni posebnim nevarnostim za zdravje, vključno z dodatnimi dejavnimi odmori med delom pri posebnih obremenitvah in tveganjih pri delu,
- izdelavo analize tehnološkega procesa z vidika vpliva na zdravje zaposlenih in sprejetje programa odpravljanja škodljivih vplivov v skladu s posebnimi predpisi,
- nadomestilo plače med začasno zadržanostjo z dela zaradi bolezni ali poškodbe do trideset dni, skladno s kolektivno pogodbo.

Organizacija sprejema ukrepe za varovanje zdravja, ki so usmerjeni v iskanje načinov za izboljšanje fizičnih in psihičnih sposobnosti delavcev, povrnitev njihovih funkcionalnih in delovnih sposobnosti, zmanjšanje odsotnosti z dela, pridobitev oziroma krepitev odnosa do lastnega zdravja, ustavitve napredovanja bolezni oziroma slabšanja zdravstvenega stanja ter zmanjšanje števila motenj oziroma zastojev pri delu. Zdravstveno varstvo v organizacijah je usmerjeno v skrb za zdravo bivalno in delovno okolje, skrb za pridobivanje zdravju primernih življenjskih in delovnih navad, skrb za rekreativno udejstvovanje, izbiro poklica, motivacijo za reševanje socialno ekonomske problematike in skrb za socialno ekonomsko varnost (Možina et al., 1998, str. 368-372).

Možina et al. (1998, str. 368-372) ločijo naslednje programe za krepitev in varovanje zdravja, s katerimi lahko organizacije izvajajo zdravstveno varstvo:

- **rekreacijski**: športne dejavnosti, dopusti, počitki med delom,
- **dejavnosti, ki spodbujajo zdrav način življenja**: boj proti kajenju in drugim zasvojenostmi,
- **ukrepi varstva pri delu**,
- **preventivni zdravstveni pregledi**,

- **svetovanje o zdravstvenih tveganjih:** obvladovanje stresa, zdravo prehranjevanje, nadzorovanje telesne teže in krvnega pritiska.

## 5.2 Zdravljenje in zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu

Čeprav je izgorelost v Mednarodni klasifikaciji bolezni definirana kot bolezen pod šifro Z 73.0, jo pozna le malo splošnih zdravnikov (Vistorovski, 2006).

### 5.2.1 Raven posameznika

Informiranje o duševnih motnjah je ključno na področju preprečevanja in zdravljenja izgorelosti na delovnem mestu. Informiran zaposleni se lažje sooči s svojim stanjem, kar mu omogoča hitrejše okrevanje. Posameznik, ki izgoreva, si lahko pomaga tako, da se včlani v skupino za samopomoč pri duševnih motnjah, ki so osrednja opornica v življenju posameznika v čustveni stiski. V skupino se je moč včlaniti preko društev, ki nudijo pomoč in skrbijo za ozaveščanje tistih, ki jih motnja ali bolezen prizadene in širše javnosti. Zadostne informacije društev za samopomoč so v veliko pomoč tistemu, ki trpi, saj se zave, da v stiski ni sam, da se lahko obrne na ljudi, ki imajo izkušnje in ga razumejo. Poleg društev, se lahko posameznik priključi spletnim forumom, kjer se srečujejo ljudje s podobnimi problemi, si izmenjujejo mnenja, nasvete, se spodbujajo in tolažijo. Na forumu je moč dobiti vse novice in prispevke s področja duševnih motenj. Pozitivna stran spletnega svetovanja je anonimnost in s tem svoboda posameznika, ni časovne omejenosti in odzivi so takojšnji. Posameznik si lahko na forumu prebere izkušnje drugih glede določenega problema, ki ga imajo, lahko objavi svojo zgodbo in si s tem olajša dušo ter da iz sebe bolečino, ki je ne more zaupati nikomur v svoji okolici (Miko, 2006).

Za ozdravitev je nujno, da posameznik več časa posveti sproščanju in se nauči omejiti delovne obveznosti. Intenzivno mora delati na sebi, si vzeti več časa zase, za počitek, spanje, odmore med delom, biti telesno dejaven in se zdravo prehranjevati (Šubic, 2007a). Delo v zvezi s samim sabo zajema prepoznavanje sebe, odkrivanje sebe sebi in drugim z iskrenimi jaz-sporočili in komunikacijo ter ozaveščanje samega sebe s pomočjo strokovnjakov in skupinskim delom. Posameznik lahko izgorelost odpravi tako, da pametno ravna z odnosi, osebnostjo, čustvi in telesom. S tem prepreči, da bi neracionalno in po nepotrebnem uničeval ter izčrpaval sebe in svoje bližnje na delovnem mestu in doma (Brajša, 2005, str. 28-33). Pomembno je, da poskrbi za zadostno količino spanca, ki je osnovna oblika razbremenjevanja. Slab in kratek spanec namreč povzroči motnje koncentracije, padec kreativnosti in sposobnosti presojanja, motnje v spominu in nezmožnost komuniciranja (Želer, 2007).

Posameznik ima možnost, da sproži proces, ki lahko zaustavi izgorelost na delovnem mestu. Pri tem mora razumeti šest poti od neskladja do izgorelosti, imeti zmožnost sodelovanja s sodelavci in biti trdno odločen, da vztraja v procesu spreminjanja. Proces se lahko začne z enim samim človekom, vendar je nujno, da ga skupina razvija in vzdržuje. Da bi popravili dejavnike na delovnem mestu, se morajo naporu znotraj skupine dopolnjevati. V naslednjem koraku se proces naveže na organizacijo, kar pomeni, da se morajo predlagane rešitve za zmanjševanje izgorelosti izvajati znotraj konteksta organizacije. Ukrepi proti šestim oblikam neskladij odločilno vplivajo na izgorelost na delovnem mestu. Šest organizacijskih področij, na katerih se pojavljajo neskladja je vzajemno povezanih, zato je ukrepanje na kateremkoli



izmed njih usmerjeno k izboljšanju vsaj še nekaterih drugih. Rezultat delovanja je trajen proces uspešnega prilagajanja nenehno razvijajočemu se delovnemu mestu (Leiter & Maslach, 1997, str. 81-83).

Izgoreli človek potrebuje pomoč, da vzpostavi pozitivno povratno zanko med telesno vitalnostjo in čustvenim svetom. Potrebno je podpirati njegove čute in mu dati občutek fizičnega ugodja (Pšeničny, 2005). Lahko si izbere mentorja oziroma svetovalca, ki mu bo pomagal upravljati s kariero. Ta oseba mora biti nekdo, ki mu lahko zaupa, se z njim lahko odprto pogovarja in je pripravljen biti odkrit z njim (Stevens, 1995, str. 9-60). Spremljanje (angl. *coaching*) je pomoč strokovnjakov, ki svetujejo kako uravnovežiti psihološke, poslovne, ekonomske in pravne situacije. Ko posamezniku, ob pomoči takšnega spremljanja, znova uspe postaviti dolgoročne cilje in zgraditi notranjo motivacijo, je na poti k okrevanju (Perat & Pšeničny, 2006). V času po adrenalnem zlomu je nujna psihoterapevtska pomoč, ki preprečuje, da človek po izboljšanju počutja ne bi zašel na stare tirnice izgorevanja (Horvat, 2008). S pomočjo razvojno-analitične psihoterapije lahko izgoreli posameznik vzpostavi konsistentno podobo o sebi (Vistorovski, 2006).

## 5.2.2 Raven organizacije

Izgorelost na delovnem mestu je prevelik zalogaj, da bi ga bil zmožen obvladati posameznik. Posameznik sicer lahko spremeni svoje vedenje, a sam ne more spremeniti družbenega okolja. Izgorelosti na delovnem mestu se je potrebno lotiti na organizacijski ravni. Organizacija to naredi tako, da prevzame odgovornost za ukrepanje proti izgorelosti na delovnih mestih in sprejme način vodenja, ki bo dolgoročno zagotavljal produktivno delovno silo (Leiter & Maslach, 1997, str. 65-75).

Organizacijski pristop je usmerjen na razmere na delovnem mestu, strukture in postopke, ki oblikujejo organizacijsko življenje. Neskladja med človekom in delom, ki ga opravlja, se loteva z vidika delovnega mesta, ne delavca. To pomeni, da analizira področja organizacijskega življenja. Cilj organizacijske strategije je ustvariti managerske strukture in procese, ki pospešujejo tesno povezanost z delom in preprečujejo izgorelost na delovnem mestu. Pri tem so potrebne vedno sveže informacije o stanju organizacije, predvsem v zvezi s šestimi področji, o managerskih postopkih in strukturah, ki oblikujejo teh šest področij in o stanju zaposlenih glede medsebojnega odnosa izgorelosti in predanosti delu.

Organizacijski pristop se začne z managementom. Managerji imajo velik vpliv v organizaciji. Procesu lahko dodelijo denarna sredstva in druge vire, pripeljejo svetovalce, ki bodo proces učinkoviteje izpeljali, njihov položaj jim daje široko vizijo organizacije kot celote, tako da lahko ocenijo morebiten vpliv sprememb na organizacijsko politiko. Da bi bil poseg uspešen, ga morajo sprejeti vse ravni in enote organizacije, komunikacija je bistvenega pomena. Uspešen proces širi informacije med delovnimi enotami v vsej organizaciji navzgor in navzdol po hierarhični lestvici. Čeprav je projekt predvsem organizacijski, mora biti neposredno povezan z ljudmi v vsej organizaciji, saj je cilj izboljšanje povezanosti med delavci in njihovimi delovnimi mesti. Rezultat procesa vpliva na sorodna neskladja, saj so vsa med seboj povezana. Namen vlaganja v ta proces niso le takojšnje, temveč tudi dolgoročne koristi (Leiter & Maslach, 1997, str. 101-108).

Pri reševanju neskladij med človekom in njegovim delom se je potrebno osredotočiti na posameznika in na njegovo delovno mesto. Izhodišče je eno od šestih neskladij med človekom in njegovim delom. Pozornost je potrebno nameniti učinkovanju možnih sprememb na tri dimenzije izgorelosti (izčrpanost, cinizem in neučinkovitost) in vzpodbujati razvoj k povezanosti z delom. Proces je družbene narave in temelji na sodelovanju ter teži k vzpodbujanju komunikacije med ljudmi in organizacijo. Proces reševanja problema je prilagoditev delovnih mest posameznim delavcem (Leiter & Maslach, 1997, str. 79-81).

Organizacijski pristop se loteva problemov skupine ljudi. Posledično je pristop stroškovno učinkovitejši in ustvarja postopke za vzajemno podporo. Organizacijski pristop krepi medsebojno spoštovanje med sodelavci in s tem pospešuje predanost delu v delovni skupini. Z izboljšanjem managementa človeških virov v celoti vzpodbuja produktivnost in kakovost življenja zaposlenih, pospešuje funkcioniranje delovnega okolja in ima večje možnosti za izboljšavo povezanosti z delom (Leiter & Maslach, 1997, str. 65-75).

Izgorelemu zaposlenemu je potrebno omogočiti, da se odmakne od situacije, ki ga je pripeljala do zloma in ga zavarovati pred pritiski okolja. Neposredno po zlomu potrebuje predvsem varnost, občutek sprejetosti in mir, vse dokler znova na začuti volje do življenja (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Organizacija lahko zoper izgorelost na delovnem mestu svojim zaposlenim nudi možnost sodelovanja v posebnih programih ali delovnih terapijah (Leiter & Maslach, 1997, str. 63-64), s tehnikami učenja sproščanja in meditacije, kognitivnimi obvladovalnimi strategijami ter s spremembami na organizacijski ravni (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-30). Učinkovito sredstvo za zmanjšanje izgorelosti na delovnem mestu je organizacijska kultura, ki temelji na skupnih ciljih in medsebojnem sodelovanju. Zmanjšanju izgorelosti prispeva tudi način vodenja (Možina et al., 1998, str. 373-471). Organizacija lahko sprejme naslednje ukrepe za zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu:

#### 1. Rešitve na podlagi šestih neskladij med zaposlenim in njegovim delom

Do večje skladnosti med zaposlenimi in njihovim delom vodi šest področij organizacijskega življenja, na katerih se pojavljajo neskladja. Ta neskladja so dobro odskočno mesto k boljšemu delovnemu življenju, trajen napredek je odvisen od skupnih naporov in soglašanj organizacije in zaposlenih.

Organizacija lahko preobremenjenost z delom zmanjša in zagotovi znosno obremenjenost z delom ter tako prispeva k zmanjševanju izgorelosti na delovnem mestu (Leiter & Maslach, 1997, str. 144-148).

Možina et al. (1998, str. 158-162) predlagajo naslednje organizacijske spremembe za zmanjševanje preobremenjenosti z delom:

- **poenostavljanje dela** (angl. *job simplification*): poenostavitev dela in povečanje specializacije dela, razdelitev delovne naloge na dve delovni mesti in izločitev nepotrebnih nalog,
- **kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti** (angl. *job rotation*): zaposleni med seboj zamenjujejo svoje delovne naloge, ki so si podobne po zahtevnosti,
- **dodajanje oziroma širitev delovnih nalog** (angl. *job enlargement*): dodajanje novih nalog zaposlenemu na določenem delovnem mestu, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim, s čimer se povečuje raznolikost nalog in razširjajo sposobnosti zaposlenih,

- **obogatitev dela** (angl. *job enrichment*): vertikalna obogatitev dela, dodajanje nalog, ki so drugačne od obstoječih,
- **alternativne razporeditve delovnega časa**: gibljivi delovni čas, krajši delovni teden, delo doma,
- **ciljno vodenje**: vsak zaposleni ima postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih.

Zaposleni si želijo priložnosti, da lahko izbirajo in se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter imajo nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov. Ljudem odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela preprečuje, da bi se uspešno spopadli s problemi, ki jih zaznajo. Zato mora obstajati meja za tisto malo nadzora, ki ga ljudje še lahko imajo, da ohranijo produktiven odnos do svojega dela (Leiter & Maslach, 1997, str. 9-16, 43-45). Vodstvo lahko z organizacijskimi ukrepi zaposlenim omogoči nadzor nad lastnim delom, kar zmanjša možnost izgorelosti (Tepina, 2008).

Za zaposlenega je vsekakor najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ko se zaveda, da dela nekaj pomembnega in dragocenega za druge in da to delo dobro opravlja (Leiter & Maslach, 1997, str. 45-49). Posameznik od organiziranega dela pričakuje nagrado v obliki denarja, spoštovanja, podpore, pravičnega odnosa in možnosti napredovanja (Findeisen, 2005, str. 37-51). Pomembno je, da so zaposleni deležni ustrezne nagrade in priznanja za dobro opravljeno delo ter kritike za slabše opravljeno delo (Leiter & Maslach, 1997, str. 144-148).

Po Možini et al. (1998, str. 49-60) mora sistem napredovanja zaposlene motivirati in izpolnjevati naslednje lastnosti:

- javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih, učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov,
- vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem,
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja,
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti,
- sistem mora biti povezan in podprt s sistemom nagrajevanja.

Da bi se organizacija izognila odsotnosti trdne skupnosti, mora zagotavljati občutek pripadnosti skupnosti. Pomanjkanje skupnega cilja slabi organizacijo kot skupnost. Močna organizacijska skupnost preprečuje izgorelost na delovnem mestu (Leiter & Maslach, 1997, str. 142-148).

Vsakodnevni medsebojni odnosi znotraj delovne skupine so elementi osebnega doživljanja organizacije in pomembno vplivajo na kakovost dela zaposlenih (Leiter & Maslach, 1997, str. 9-16). Delovni odnosi so glavni vir zadovoljstva z delom, zato so pomemben izvor sreče zaposlenih. Delovni odnosi zaposlenim zagotavljajo uspešno izvajanje dela, zaslužek, promocijo, pohvalo za dobro opravljeno delo. Dobri sodelavci so velikokrat tudi dobri prijatelji (Nastran Ule, 1993, str. 118).

Pomoč socialnega okolja pripomore k zmanjšanju izgorelosti na delovnem mestu. Socialna opora na delovnem mestu so sodelavci, nadrejeni, organizacija kot celota in stranke (Fengler, 1991, str. 171). Ko se posameznik počuti ogroženega, išče družbo tistih, ki jih je doletela podobna usoda in se z njimi primerja. Če posameznik v svojem delovnem okolju nima ustrezne socialne podpore, se občutek napetosti pogloblja (Findeisen, 2005, str. 37-51).

Poštenost na delovnem mestu pomeni, da so navzoči zaupanje, odkritost in spoštovanje, ki so bistvenega pomena za ohranjanje človekove predanosti delu, njihova odsotnost pa prispeva neposredno k izgorelosti na delovnem mestu. Kadar organizacija deluje pošteno, zna ceniti vsakega posameznika, ki prispeva k njenemu uspehu in tako ustvarja občutek, da je pomemben. Medsebojno spoštovanje sodelavcev je temelj vsake zavesti o skupinski pripadnosti (Leiter & Maslach, 1997, str. 9-16, 53-55). Ključnega pomena sta pravičnost ocenjevalnega postopka in sistema nagrajevanja (Leiter & Maslach, 1997, str. 109-114).

Organizacijska skupnost temelji na skupnih vrednotah, vrednote vplivajo na vse, kar se nanaša na posameznikov odnos do dela (Leiter & Maslach, 1997, str. 9-16, 55-57). Če lahko zaposleni delajo v skladu s svojimi vrednotami in sposobnostmi, bodo delu bolj predani in tako tudi manj dovzetni za izgorelost. Določanje organizacijskih vrednot je proces v katerem člani organizacije izražajo svoje osebne vrednote, skupne vrednote svojih delovnih skupin in vrednote, ki jih odobrava celotna organizacija. To je proces skupnega delovanja vodilnega osebja in delavcev (Leiter & Maslach, 1997, str. 129-133).

Leiter in Maslachova (1997, str. 129-133) opredelita naslednje cilje določanja organizacijskih vrednot:

- da določi osrednje vrednote, ki poenotijo organizacijo,
- da določi obseg kultur delovnih skupin znotraj organizacije,
- da določi, kako se lahko specifične vrednote udejanjijo znotraj organizacije,
- da določi vrednote, ki vodijo tako cilje kot sredstva za doseganje ciljev,
- da razvije načine reševanja neprestanih trenj med vrednotami znotraj organizacije.

## 2. Zadovoljevanje potreb zaposlenih

Organizacije posamezniku nudijo možnost, da zadovolji svoje potrebe po socialni varnosti, ki jo doseže s plačo, ki jo prejme za opravljeno delo. S plačo si zagotavlja materialna sredstva za življenje, s katerimi si lahko pomaga pri osebni rasti in osebnem razvoju. Organizacija zaposlenim omogoča:

- neposredno zadovoljevanje nematerialnih potreb,
- zadovoljevanje potreb po varnosti s stalnostjo zaposlitve in s plačevanjem prispevkov za raznovrstna zavarovanja,
- zadovoljevanje socialnih potreb, z vključevanjem v delovne skupine in z dajanjem priznanja,
- zadovoljevanje osebnostnih potreb z izobraževanjem in usposabljanjem, omogočanjem izpopolnjevanja pri delu, dodeljevanjem dela, pri katerem lahko uporabijo svoje znanje, z razvojem kariere in napredovanjem, vključevanjem v odločanje in z avtonomijo pri delu.

Naloga managementa človeških virov je, da vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev ter polni realizaciji potreb in interesov posameznikov. Zadovoljevanje in

spodbujanje potreb posameznikov vodita k zadovoljstvu z delom ter k pripadnosti organizaciji (Možina et al., 1998, str. 78-80). Organizacija mora zaposlenim zagotavljati ustrezne pogoje dela in odpravljati moralno preganjanje (angl. *mobbing*) na delovnem mestu, stres in preobremenjenost (Findeisen, 2005, str. 37-51).

### 3. Zagotavljanje ustreznih pogojev dela

Delovno mesto je potrebno narediti bolj zabavno. Kadar so zaposleni veseli, so posledično tudi bolj motivirani, kreativni in čutijo večjo pripadnost organizaciji (Findeisen & Pšeničny, 2005). Zabava, kreativnost in humor imajo pozitivne učinke na zmanjševanje odsotnosti z dela, zadrževanje visoko kvalificiranih delavcev in zmanjševanje fluktuacije. Ko nadrejeni pokažejo podporo zabavnim aktivnostim, s tem pokažejo svojo fleksibilnost, da cenijo in spoštujejo svoje podrejene. V zameno si organizacija od delavcev zagotovi zvestobo in produktivnost (Rockman, 2003, str. 109-110).

### 4. Ustrezna organizacijska struktura

Vzrok za izgorelost so neurejeni formalni in neformalni odnosi, zato mora organizacija oblikovati ustrezno organizacijsko strukturo, ki bo urejala delo, odnose in komunikacijo med zaposlenimi. Bistvo vsakega odnosa je komunikacija, bistvo dobrega vodenja pa v tem, da vodja ustvari okolje, v katerem bodo imeli zaposleni voljo do dela (Evans & Russel, 1992, str. 124-169). Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev, zato je vloga vodje izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. Vodenje s cilji povzroča pri zaposlenih najmanj konfliktnih stanj in razlogov za nerazumevanja. Učinkovit način komuniciranja vodstva z zaposlenimi je dobro oblikovana vizija (Možina et al., 1998, str. 3-17, 373-471).

### 5. Sistematično spremljanje zaposlenih

Sistematično spremljanje zaposlenih omogoča spremljanje napredka zaposlenih in prepoznavanje izgorelosti na delovnem mestu. Pri tem si organizacije lahko pomagajo z naslednjimi vprašalniki:

- **Maslachov inventar o izgorevanju na delovnem mestu,**
- ***Pines' Burnout Scale,***
- ***Shirom-Melamed Burnout Measure,***
- ***Copenhagen Burnout Inventory,***
- **vprašalnik sindroma adrenalne izgorelosti.**

Maslachov inventar o izgorevanju na delovnem mestu je natančno merilo izgorelosti. Organizacije in raziskovalci to merilo uporabljajo za ocenitev, kako zaposleni doživljajo svoje delo. Maslachov inventar o izgorevanju na delovnem mestu daje oris energije, pripadnosti in učinkovitosti zaposlenih pri delu. Pri tem je potrebno narediti analizo osebja (Leiter & Maslach, 1997, str. 109-114, 148-151).

Po Leiterju in Maslachovi (1997, str. 109-114) analiza osebja vključuje naslednje korake:

- **postaviti prava vprašanja,**
- **dobiti prave odgovore,**
- **analizirati izsledke,**
- **dobiti nekaj koristnih rezultatov,**
- **izvajati spremembe.**

V Sloveniji so na Inštitutu za razvoj človeških virov razvili Vprašalnik sindroma adrenalne izgorelosti, ki razlikuje med posameznimi stopnjami izgorelosti in njihovimi značilnimi simptomi (Pšeničny, 2007a, str. 47-81).

## 6. Ustvarjanje zadovoljstva pri delu

Največje zadovoljstvo zaposlenih povzročajo notranji dejavniki, kot so delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa povzroči odsotnost zunanjih dejavnikov, to so ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci. Dejavnike, ki predvsem motivirajo imenujemo motivatorji, dejavnike, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva pa higienike. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Če organizacija z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe v delovno okolje vnesti motivatorje, bodo delavci zadovoljni. Če uspe vnesti higienike, pa bo preprečila nezadovoljstvo. Motivacijska struktura posameznika, ki sestoji iz eksistenčnih potreb, potreb po stikih in razvojnih potreb, ima velik vpliv na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost (Možina et al., 1998, str. 49-60). Organizacija lahko zadovoljstvo pri delu doseže z dejavniki, prikazanimi v Tabeli 6.

Tabela 6: Dejavniki, ki ustvarjajo zadovoljstvo pri delu

dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu	dejavniki, ki povečujejo zadovoljstvo pri delu
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>vsebina dela:</b> možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela</li> <li>– <b>samostojnost pri delu:</b> možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije</li> <li>– <b>plača, dodatki in ugodnosti</b></li> <li>– <b>vodenje in organizacija dela:</b> ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela</li> <li>– <b>odnosi pri delu:</b> dobro delovno vzdušje, skupinski duh, reševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi</li> <li>– <b>delovne razmere:</b> majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>raznolikost:</b> delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje</li> <li>– <b>samostojnost:</b> pri izbiri načinov dela in orodij za delo</li> <li>– <b>odgovornost:</b> pri odločanju</li> <li>– <b>izziv:</b> izbira ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega</li> <li>– <b>interakcija:</b> stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev</li> <li>– <b>pomen dela:</b> poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel</li> <li>– <b>cilji in povratne informacije:</b> jasno opredeljeni cilji, ki predstavljajo izziv za delavca</li> </ul>

Vir: S. Možina et al., *Management kadrovskih virov*, 1998, str. 152-157.

## 7. Izobraževanje in zagotavljanje možnosti razvoja zaposlenih

Ravnanje z zaposlenimi je splet različnih programov in aktivnosti, katerih namen je zagotavljanje koristi in zadovoljstva zaposlenim, organizaciji in družbi. Povezanost kadrovske politike in poslovnih postopkov podjetja vodi v doseganje skupnih ciljev. Ravnanje z zaposlenimi zajema strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji.

Pomemben je razvoj zaposlenih, torej pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki so zaposlenim v pomoč pri uspešnem spopadanju z zahtevami dela in spremembami v organizaciji. Dobri sistemi razvoja se ukvarjajo tudi z zasebno in družinsko platjo življenja zaposlenih. Organizacije lahko nudijo določene storitve za reševanje zasebnih težav in problemov svojih zaposlenih, kot so reševanje stanovanjskih problemov, problemov varstva otrok in ostarelih sorodnikov, posebno zdravstveno varstvo in določene pravne storitve (Možina et al., 1998, str. 3-15, 49-60).

#### 8. Management stresa

Posameznik lahko v boju proti izgorelosti na delovnem mestu razvije boljše tehnike spopadanja s stresom, ki mu omogočajo, da stres odmisli ali pa ga enostavno premaga, ko ga doleti. Pomembno je, da organizacija pomaga zaposlenim, da se lažje spopadajo s stresom. Organizacija lahko izvaja programe pomoči zaposlenim, oblikuje posebne centre, kjer se zaposleni zdravijo, skleni pogodbe s psihiatri, uči tehnike prepoznavanja stresa, tehnike spopadanja s stresom in izvaja programe oglaševanja zdravja (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 263-266).

#### 9. Priprava in izvajanje programov za zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu

Po Donnellyu et al. (2003, str. 207-208) lahko organizacija prispeva k zmanjševanju izgorelosti na delovnem mestu z izvajanjem programov pomoči zaposlenim in vodstvu, ki vključujejo:

- trening za uspešno upravljanje in spopadanje s stresom,
- preoblikovanje dela z namenom minimizirati povzročitelje stresa,
- spreminjanje managementa v management z več podpore in pomoč zaposlenim pri doseganju ciljev,
- omogočanje fleksibilnega delavnika ter posvečanje pozornosti ohranjanju ravnotežja med delom in nego otrok in starejših,
- izboljševanje komunikacije in timsko delo,
- večjo podporo zaposlenim in pričakovanj managementa.

#### 10. Zagotavljanje varnosti pri delu

Človek, ki je v dobrem fizičnem in psihičnem stanju, je manj dovzeten za stres pri delu (Možina et al., 1998, str. 373-471), zato je smiselno, da organizacija spodbuja zdravje zaposlenih. Lahko organizira športne dneve, športna tekmovanja, nudi popuste in ostale ugodnosti v športnih in sprostitevnih centrih. Organizacija mora svoje zaposlene obdržati v čim boljši kondiciji, zato mora vanje vlagati, jim omogočati primerne delovne razmere ter jih izobraziti o motnji, da bi lahko prepoznali kdaj preveč zahtevajo bodisi drugi od njih bodisi sami od sebe (Bandur, 2006).

Naloga organizacije je zagotavljanje varnosti pri delu. Organizacija mora odpravljati nefiziološke delovne razmere, škodljive fizikalne, kemične, biološke, psihološke in socialno-ekonomske dejavnike, prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Obremenitve in škodljivosti pri delu

vrsta škodljivega dejavnika	vsebina
<b>nefiziološke delovne razmere</b>	delovni čas, hitrost dela, intenzivnost dela, slaba organizacija dela, statične obremenitve, preobremenjenost posameznih organskih sistemov in organov
<b>fizikalni dejavniki</b>	<b>toplotno okolje:</b> zračni tlak, temperatura zraka, vlaga v zraku, gibanje zraka, toplotno sevanje, komunikacijska vibracija <b>mehanska energija:</b> mehanske poškodbe, hrup, vibracije, eksplozije <b>energija sevanja:</b> radioaktivne snovi, rentgenski žarki, ultravijolični žarki, svetlobni žarki, infrardeči žarki, komunikacijsko elektromagnetno valovanje
<b>kemični dejavniki</b>	<b>strupeni plini in pare:</b> enostavni dušljivi, dražljivci zgornjih in dražljivci spodnjih dihal, anestetiki in narkotiki ter plini metaloidov <b>aerosoli:</b> prah, dim, megla
<b>biološki dejavniki</b>	mikroorganizmi, virusi, bakterije, glivice, živalski in rastlinski organizmi
<b>psihološki dejavniki</b>	prevelika odgovornost, neustrezn način obravnavanja in vodenja ljudi, časovni pritisk
<b>socialno-ekonomski dejavniki</b>	delo, način življenja, stanovanje, prehrana, socialna varnost

Vir: S. Možina et al., *Management kadrovskih virov*, 1998, str. 373-471.

### 5.2.3 Raven države

Država lahko z naslednjimi ukrepi prispeva k zmanjševanju izgorelosti na delovnem mestu:

#### 1. Nacionalni program

Država ima veliko moč in vpliv, zato lahko z različnimi nacionalnimi programi in projekti prispeva k zmanjševanju in preprečevanju izgorelosti na delovnem mestu. V programih morajo biti jasno opredeljeni cilji, strategije in načini doseganja ciljev, pričakovani rezultati, določeni izvajalci in podlaga za medijsko kampanjo in promocijske aktivnosti. Programi so lahko namenjeni delodajalcem ali širši javnosti, smiselno jih je povezati tudi z izvajanjem sorodnih projektov promocije zdravja.

#### 2. Sprememba normativne ureditve

Država lahko prispeva k zmanjševanju in preprečevanju izgorelosti na delovnem mestu z izvajanjem sprememb v zakonodaji. V zakonu mora jasno določiti vlogo in naloge delodajalca pri preprečevanju in zmanjševanju izgorelosti na delovnem mestu, opredeliti izgorelost kot poklicno bolezen ter povečati obseg izdatkov za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti.

#### 3. Aktivnosti obveščanja javnosti

Namen obveščanja je predstaviti problem izgorelosti na delovnem mestu širši javnosti, pokazati možne rešitve in seznaniti s preventivo. Obveščanje javnosti o problemu izgorelosti na delovnem mestu lahko poteka preko radijskih in televizijskih oddaj, okroglih miz, predavanj, tiska, naročenih sporočil po mobilnem telefonu, spletnih strani, različnih projektov in z organizacijo strokovnih konferenc ter srečanj za delodajalce (Findeisen & Pšeničny, 2005).

#### 4. Zagotovitev optimalnega števila strokovnjakov in institucij za pomoč zaposlenim

Država mora skrbeti za blaginjo zaposlenih. Pri tem je njena naloga, da državljanom nudi možnost zdravstvenega varstva, zadostnega števila institucij, ki pomagajo ljudem v različnih stiskah ter



optimalnega števila strokovnjakov. Pomembno je sistematično spremljanje podatkov o zdravju, zagotavljanje zdravstvenih storitev in storitev nudenja pomoči, ki jih izvajajo državne institucije. V Sloveniji so to Inštitut za varovanje zdravja, Inšpektorat za delo Republike Slovenije, Zavod za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje in drugi.

#### 5. Okrepitev nadzora

Država z nadzorom ugotavlja ali delodajalci zagotavljajo optimalno delovno okolje svojim zaposlenim in skrbijo za njihovo zdravstveno varstvo, izobraževanje in razvoj. Država izvaja tudi sankcije ob morebitnih kršitvah.

### **5.3 Vrnitev na delovno mesto**

Posamezniku se lahko zmožnosti povrnejo s počitkom pri katerem ni ogroženo njegovo delovno mesto in delo ter v primerih dobrega spremljanja, ki mu omogoči, da oblikuje nov načrt za življenje (Findeisen, 2005, str. 37-51). Prednost izgorelosti je, da posameznik občuti da je živ in da začuti sebe kot edinstveno bitje. Počasi se izgoreli posameznik sestavlja v nekoga novega, tistega sebe, ki mu je najbolj znan in domač (Pšeničny, 2005).

Ko izgoreli posameznik skozi zdravljenje vzpostavi konstruktivne obrambne mehanizme, se je sposoben spontano in pozitivno odzvati na vsako notranjo ali zunanjo spremembo, ki bi ga utegnila omajati. Na delovno mesto se lahko vrne, ko odpravi vse posledice in tudi vzroke izgorelosti na delovnem mestu. Ob ustrezni terapevtski podpori in podpori okolja lahko posameznik po šestih mesecih začne z nekaterimi produktivnimi dejavnostmi, seveda z upoštevanjem, da ima znatno manj energije. Če to dejstvo upošteva in tempo vračanja v dejavno življenje sproti prilagaja trenutnim zmožnostim, se te sčasoma povečujejo ter dosežejo raven pred zlomom ali jo celo presežejo (Perat & Pšeničny, 2006). Pri izgorelih posameznikih, ki se ne vključijo v psihoterapevtsko obravnavo, temveč se zdravijo le sami, se v večini primerov po vrnitvi na delovno mesto začnejo vračati stari vzorci v vedenju ter čustvenem odzivanju. To pa lahko privede do novega ciklusa izgorevanja (Pšeničny, 2007a, str. 47-81).

## **SKLEP**

Izgorelost je kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti na delovnem mestu in v zasebnem življenju. Strokovnjaki so si besedo izgorelost izposodili pri izgorevanju goriva, saj gre za podoben proces in predstavlja sindrom izgorevanja življenjske energije. Pojem izgorelosti na delovnem mestu se v praksi pogosto zamenjuje s sorodnimi motnjami, saj jih povezujejo nekateri sorodni simptomi. V diplomski nalogi sem primerjala izgorelost s temi motnjami in ugotovila, da je povezanost z delovnim okoljem značilnost, ki loči izgorelost od ostalih motenj.

Izgorevanje je proces, ki poteka v treh zaporednih fazah, od izčrpanosti, preko preizčrpanosti do adrenalne izgorelosti. Prva faza izgorevanja se kaže v utrujenosti, ki čez čas preraste v občutek kronične utrujenosti in traja do dvajset let. Druga faza zajema izčrpanost in izčrpavanje rezervnih moči ter traja leto ali dve. Tretja faza se kaže kot popolna izguba energije za delovanje in zajema stanje pred adrenalnim zlomom, ki traja nekaj mesecev, stanje adrenalnega zloma in stanje po adrenalnem zlomu.

Čustvena izčrpanost je prvi in ključni pokazatelj izgorevanja posameznika. Skozi proces izgorevanja se pojavijo tudi ostali čustveni, kognitivni, vedenjski in telesni simptomi. Izgorelost oseba najbolj občuti na kognitivnem področju, kot motnje koncentracije, spomina in odločanja, najmanj pa se odraža v spremembah njegovega vedenja.

V splošnem velja, da smo vsi izpostavljeni izgorelosti na delovnem mestu, vendar pa so nekateri k izgorelosti nagnjeni bolj kot drugi. Navadno izgorijo najbolj sposobni, zavzeti, uspešni, ustvarjalni, izobraženi, najmočnejši in najodgovornejši zaposleni. Izgorelost se lahko pojavi pri vsakem poklicu, najpogosteje pa doleti managerje, samostojne podjetnike in vodilne delavce, saj so nenehno izpostavljeni stresnim situacijam in so bolj kot drugi nagnjeni k deloholizmu. Izgorelost ogroža tudi nezaposlene osebe, študente in dijake.

V diplomski nalogi sem poiskala vzroke in ugotovila posledice izgorelosti na delovnem mestu. Zniževanje dejanske vrednosti, globalna ekonomija, tehnologija, prerazporeditev moči in propadanje pravnega položaja podjetij so privedli do korenitih sprememb delovnega mesta in narave dela. Na nastanek izgorelosti vplivajo tudi številne družbene in psihološke okoliščine življenja in dela ter osebne lastnosti posameznika. Vzrok izgorelosti, ki izhaja iz posameznika je storilnostno pogojena samopodoba, ki jo posameznik razvije skozi vzgojo s pogojevano ljubeznijo. Posameznik je bolj izpostavljen tveganju za izgorelost na delovnem mestu, saj namesto da bi zadovoljeval svoje potrebe, išče potrditve skozi pohvale drugih. Takšne privzgojene vzorce prenaša tudi na delovno mesto, kjer je zaradi iskanja nenehne potrditve s strani drugih pod stalnim pritiskom. Temeljni vzrok izgorelosti na delovnem mestu so neskladja med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja. Ta neskladja se kažejo skozi preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora nad delom, nezadostno nagrajevanje, odsotnost trdne skupnosti, pomanjkanje poštenosti in konflikt vrednot. Neskladja so tesno povezana z delovnim okoljem zato vzroke za izgorelost pogosteje najdemo v delovnem okolju.

Izgorelost na delovnem mestu ima pri posamezniku telesne, čustvene, psihične, socialne in ekonomske posledice. Posameznik izgorelost na delovnem mestu doživlja kot razkroj povezanosti z delom, razkroj čustev ter oteženo usklajevanje sebe in dela. Delo v okoliščinah kronične neuravnoteženosti, v katerih delo od posameznika zahteva več kot zmora dati in mu daje manj kot potrebuje privede do izčrpanosti, cinizma in neučinkovitosti posameznika. Izgorelost na delovnem mestu je nalezljiva, prenaša se z enega zaposlenega na drugega, organizacijska posledica je kolektivni sindrom izgorelosti na delovnem mestu. Izgorelost se nakopiči v skupinah, lahko izgori celoten oddelek ali sektor, še posebno kadar izgori nadrejeni. Organizacijske posledice izgorelosti na delovnem mestu so organizacijski stroški, ki izhajajo iz zmanjšane produktivnosti in kreativnosti, negativnega odnosa in nemotiviranosti za delo, zmanjšane sposobnosti odločanja, slabših odnosov med zaposlenimi, slabih rezultatov in napak, absentizma in fluktuacije ter rasti števila nesreč.

Na podlagi ugotovljenih vzrokov in posledic sem predstavila nekaj možnih rešitev problema. Za posameznika je pomembno, da pravočasno pridobi znanje o izgorelosti na delovnem mestu, o simptomih, možnih preventivnih ukrepih in rešitvah. Lahko se udeleži seminarjev in delavnic na temo izgorelosti na delovnem mestu, lahko si poišče psihološko ali psihoterapevtsko svetovanje, se poslužuje različnih tehnik sproščanja in meditacije, skrbi za zdravo prehrano in redno telesno aktivnost.

Posameznik, ki izgoreva, si lahko pomaga tako, da se včlani v skupino za samopomoč pri duševnih motnjah in spletne forume, ki so osrednja opornica v življenju posameznika v čustveni stiski. Za ozdravitev je nujno, da posameznik več časa posveti sproščanju in se nauči omejiti delovne obveznosti. Izgoreli človek potrebuje strokovno pomoč, da vzpostavi pozitivno povratno zanko med telesno vitalnostjo in čustvenim svetom.

Preventivni organizacijski pristop je zmagovalen, saj zagovarja tezo, da bo vložena naložba v sedanosti preprečila večje stroške in izgube v prihodnosti. Preventivni ukrepi so odstranjevanje nasprotij med delavcem in delovnim mestom, učinkovito načrtovanje dela, zagotavljanje udobja in pravičnega sistema nagrajevanja, povečevanje odgovornosti do dela, zavzemanje za model zdrave organizacije, izboljševanje psiholoških okoliščin dela, izobraževanje zaposlenih, spodbujanje zavzetosti za delo, preventivni izobraževalni programi, relativno stabilni pogoji in zahteve delovnega mesta, nadzor na delovnimi okoliščinami, jasno opredeljene naloge in komunikacijske poti, skrb za zdravstveno varstvo na delovnem mestu in drugi ukrepi. Učinkovito sredstvo za zmanjšanje izgorelosti na delovnem mestu je organizacijska kultura, ki temelji na skupnih ciljih in medsebojnem sodelovanju. Zmanjšanju izgorelosti prispeva tudi način vodenja. Organizacijski ukrepi za zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu so reševanje neskladij med delavcem in njegovim delom, zadovoljevanje potreb zaposlenih, zagotavljanje ustreznih pogojev dela, ustrezna organizacijska struktura, sistematično spremljanje zaposlenih, ustvarjanje zadovoljstva pri delu, izobraževanje in zagotavljanje možnosti razvoja zaposlenih, management stresa, priprava in izvajanje programov za zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu, zagotavljanje varnosti pri delu in drugi ukrepi.

Kot najpomembnejše bi izpostavila izobraževanje in ozaveščanje ljudi o problemu ter zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev in organizacijske klime, ki zagotavlja zaposlenim prijazno okolje kjer lahko učinkovito opravljajo svoje delo in pri tem zadovoljujejo svoje potrebe. Naloga organizacije je, da skrbi za svoje zaposlene, saj so njeno največje bogastvo. Z vlaganjem vanje in v preventivne ukrepe, bo investicija dolgoročno povrnjena. Da bi zaustavili širjenje izgorelosti in pojav zmanjšali je potrebno sodelovanje posameznika, organizacije in širše javnosti. V samem začetku je potrebno pojem predstaviti širši javnosti, ga izpostaviti, opozoriti na njegove posledice, konkretno opredeliti vzroke in simptome. Le tako bodo lahko ljudje pravočasno znali prepoznati simptome in pravočasno ukrepali sami, organizacije in država pa jim morajo stati ob strani v boju proti izgorelosti na delovnem mestu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bandur, S. (2006, 22. avgust). Najpogosteje doleti najbolj prizadevne ljudi. *Delova borza dela*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=56](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=56)
2. Bilban, M. & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost (ZVD)*, (1), str. 22-30.
3. Bizjak, K. (2008, 7. oktober). Slovenci smo nezadovoljni. *Žurnal24*.
4. Brajša, P. (2005, april). Supervizija kot orodje za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu in v zasebnem življenju. *HRM*, 28-33.
5. Burke, R., Harpaz, I. & Snir, R. (2006). Workaholism in organizations: new research directions. *Career Development International*, 11 (5), 369-373.
6. Čepin-Čander, M. (2006, 29. april). Ko si na smrt utrujen. Dobesedno. *Dnevnik*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=60](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=60)
7. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior Structure Processes*. (11<sup>th</sup> ed.) New York: The McGraw Hill Companies.
8. Evans, R. & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center.
9. Fengler, J. (2007). *Nudenje pomoči utruja: o analizi in obvladovanju izgorelosti in poklicne deformacije*. Ljubljana: Temza.
10. Findeisen, D. (2005). Osebni izobraževalni moduli za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti (1. del). *Andragoška spoznanja*, 11 (2), 37-51.
11. Findeisen, D. & Pšeničny, A. (2005). Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje; Osebni in skupinski izobraževalni moduli za preprečevanje poklicne izgorelosti (2. del). *Andragoška spoznanja*, 11 (3). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=50](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=50)
12. Gojkosek, M. (2008, april). Poletne šole. *Finance*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=134](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=134)
13. Gregson, O. & Looker, T. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

14. Horvat, L. (2008, marec). Adrenalna izgorelost ni depresija. *Demokracija*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=136](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=136)
15. Jurančič Šribar, L. (2006, 8. julij). Izgorelost – metafora časa, ki ga živimo. *Sobotna priloga Dela*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=58](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=58)
16. Jurančič Šribar, L. & Pšeničny, A. (2006). Nasilje vsakdanjega življenja. *Andragoška spoznanja*, 12, (4). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=51](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=51)
17. Kaufman, B. (2005). Beating stress and preventing burnout. *Handbook of business strategy*, 171-175.
18. Kickul, J. & Posig, M. (2004). Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion. *Women in Management Review*, 19 (7), 373-386.
19. Kužet, Z. (2005, 23. maj). Podjetju ne smemo žrtvovati svojega zdravja. *Večer*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=59](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=59)
20. Kužet, Z. (2008, junij). Koliko dopusta je dovolj. *Večer*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=132](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=132)
21. Malačič, E. (2008, junij). Dopust. *Moje zdravje*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=137](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=137)
22. Leiter, M. P. & Maslach, C. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
23. Miko, K. (2006, 20. julij). Zakaj se braniti odkrite besede. *Ona*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=57](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=57)
24. Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Nastran Ule, M. (1993). *Psihologija vsakdanjega življenja*. (1. natis) Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
26. Nidorfer, M. (2008, junij). Brez počitka utegneta izgoreti. *Moje Finance*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu

[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=133](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=133)

27. Perat, M. & Pšeničny, A. (2006). Preprečevanje in odpravljanje posledic adrenalne izgorelosti. *Viva*, (5). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=61](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=61)
28. Podnar, K. (2006, 5. september). Izguba nadzora nad življenjem. *Moje Zdravje*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=55](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=55)
29. Pšeničny, A. (2005). Počutil sem se kot petrolejka. *Andragoška spoznanja*, 11 (3). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=66](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=66)
30. Pšeničny, A. (2006a). 17 mitov in 3 resnice o izgorelosti. *Manager*, (3). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=64](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=64)
31. Pšeničny, A. (2006b). Adrenalna izgorelost – adrenalni burnout. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=62](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=62)
32. Pšeničny, A. (2006c). Otroci, ki morajo kupovati ljubezen. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=53](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=53)
33. Pšeničny, A. (2006d). Recipročni model izgorelosti (RMI): Prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja*, 15 (3), 21-38.
34. Pšeničny, A. (2006e). To je za tvoje dobro! Ker te imam rada! *Vibra*, (12). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=52](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=52)
35. Pšeničny, A. (2007a). Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti. *Psihološka obzorja*, 16 (2), 47-81.
36. Pšeničny, A. (2007b, april). Skrb zase ni sebičnost. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=113](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=113)
37. Pšeničny, A. (2007c, maj). Energetski zlom postaja statusni simbol. *MQ*, (3). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu

- [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=118](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=118)
38. Pšeničny, A. (2007d, september). Tukaj smo, vaši smo. *Viva*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=121](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=121)
39. Pšeničny, A. (2008, junij). Slovenija, dežela izgorevanja. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=131](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=131)
40. Pucelj, A. (2008, 5. Marec). Z zdravjem povezano vedenje v šolskem obdobju - poročilo 2006. Najdeno 12. januarja 2009 na spletnem naslovu  
<http://www.ivz.si/index.php?akcija=novica&n=1461>
41. Rockman, I. F. (2003). Fun in the workplace. *Reference Services Review*, 31 (2), 109-110.
42. Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (1990). *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (5<sup>th</sup> ed.) New York: Macmillan Publishing Company.
43. Stevens, P. (1995). *Beating Job Burnout: How to Turn Your Work into Your Passion*. Chicago: NTC Publishing Group.
44. Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: Irwin/McGraw-Hill Company.
45. Šubic, P. (2006). Diagnoza: poklicna izgorelost. *Manager*, (1). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=65](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=65)
46. Šubic, P. (2007a, 23. februar). Nerazumevajoč partner kaplja čez rob. *Finance*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=111](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=111)
47. Šubic, P. (2007b, 23. januar). Pet odstotkov Slovencev se zlomi zaradi izgorelosti. *Finance*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=109](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=109)
48. Šubic, P. (2008, 17. oktober). Kaj nas žene v deloholizmu. *Finance*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=138](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=138)
49. Tepina, J. (2008, junij). Ne bodimo odvisni od pohval drugih, pohvalimo se sami. *Didakta*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu

[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=135](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=135)

50. Vistorovski, N. (2006, 3. oktober). Življenjska izgorelost. *Ona*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu

[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=54](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=54)

51. Vrtačnik, I. (2006). (Ne)ekonomika izgorelosti. *Manager*, (5). Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu

[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=63](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=63)

52. Whitaker, K. S. (1996). Exploring causes of principal burnout. *Journal of Educational Administration*, 34 (1), 60-71.

53. Želer, J. (2007, 30. april). Spanje in počitek – osnova učinkovitega dela. *Moje delo*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu

[http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=114](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=114)