



# Izgorevanje

– skrb zase ni egoizem!

Ljudje, ki izgorevajo, so v svojem okolju znani kot odgovorni delavci, skrbni partnerji in predani starši. Tako se doživljajo sami in na vso moč se trudijo, da bi taki tudi ostali. Imajo velika pričakovanja do sebe, ne dovolijo si počitka, v pretirano delo jih ženejo notranje zapovedi: biti perfekten, najboljši, najbolj odgovoren, zanesljiv ... »Ne zmorejo reči 'ne', pa čeprav vejo, da bi s to odločitvijo uspeli izstopiti iz začaranega kroga,« pojasnjuje dr. Andreja Pšeničny, univerzitetna diplomirana psihologinja in psihoterapevtka – edukantka, vodilna strokovnjakinja na področju izgorelosti pri nas, ki vodi strokovno delo na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani. Inštitut se že več let ukvarja s psihoterapevtskim zdravljenjem pa tudi z raziskovanjem, psihološkim svetovanjem in izobraževanjem za preprečevanje in zdravljenje sindroma izgorelosti. Sindrom adrenalne izgorelosti pomeni, da se človek s pretiranim izčrpavanjem skozi deloholizem privede do psihofizičnega zloma.





Foto Dreamstime

V sobi, ki je namenjena psihoterapevtski obravnavi, stojijo okrogla mizica in dva stola. Stene so bele, brez slik, okenske police krasijo orhideje. V enem kotu je naloženih več stolov za skupinsko psihoterapijo, v drugem kotu stoji udobnejši naslonjač. Kje pa je psihoterapevtski kavč? »Kavč uporabljajo v klasični psihoanalizi. Sama se ukvarjam z razvojno analitično psihoterapijo, ki mi je osebno najbližje, saj podpira naravno zorenje in osebnostno rast,« pojasnjuje dr. Pšeničny. Hitri recepti za zdravljenje izgorelosti večinoma dajejo le kratkotrajne učinke, medtem ko psihoterapija vodi v trajne osebnostne spremembe, za kar pa si je treba vzeti več časa. Kandidatov za izgorelost je vedno več, kljub temu, da so ljudje ostali brez dela in je brezposelnost večja, kot je bila pred leti. »Izgorelost in služba nista nujno neposredno povezani. Raziskava, ki smo jo opravili, je pokazala,

da izgorelost ni vezana samo na delovno mesto. Mi lahko sami sebe priženemo v pretirano angažiranost in deloholizem tudi doma, na primer pri skrbi za otroke ali osebe s posebnimi potrebami. Poleg tega so zaradi krize ljudje še bolj prestrašeni. Strah jih je, da če ne bodo zadovoljili vseh potreb nadrejenih in če ne bodo popolni pri svojem delu, lahko izgubijo delo (so zavrneni). Pritisk krize vzbuja podobne strahove, kot smo jih doživljali kot otroci, kadar so nas starši kaznovali (s čustvenim in/ali besednim) zavračanjem, če nismo zadovoljili njihovih pričakovanj. Pri ljudeh, pri katerih je delavnost notranji imperativ, pridejo te okoliščine še bolj do izraza. Zato je izgorevanja več, primeri, s katerimi se soočam v svoji praksi, pa so vse hujši. Ljudje prihajajo na psihoterapevtsko obravnavo šele takrat, ko se zrušijo in ne zmorejo več. To je velika napaka. Če človek pri sebi zazna, da se deloholično trudi in pretirano angažira v službi in doma, je zanj smiselno, da poišče pomoč, preden se zlomi. Na ta način lahko prepreči sindrom adrenalne izgorelosti, ki ga lahko onesposobi za dalj časa,« zavzeto razlaga dr. Pšeničny. Sindrom adrenalne izgorelosti je zadnja stopnja izgorevanja. Predhodni stopnji pa sta izčrpanost in ujetost.

#### PREPOZNAVANJE SIMPTOMOV IZGOREVANJA IN NJIHOV IZVOP

Simptome izgorevanja, kot so deloholizem, izguba energije in motivacije, odpor in negativizem ter nihanje samopodobe, človek pri sebi lahko prepozna, vendar deloholik po navadi svoje težave zanika. Dr. Andreja Pšeničny iz primerov v svoji psihoterapevtski praksi povzema: »Če je človek ves čas utrujen in tesnoben, zagotovo čuti svoje težave, ampak jih odrine, namesto da bi to vzel kot resno opozorilo. Še bolj se zakoplje v delo ali v neko drugo dejavnost, da ne bi bil videti ne dovolj dober, da ne bi bili drugi z njim nezadovoljni ali pa ker ga je strah bližine. Nekateri ljudje namreč uravnavajo tudi bližino in distanco ter odnose s svojo družino z delom. Tak deloholik je prepričan, da se posveča svoji družini na ta način, da ves dan dela in skrbi za materialne potrebe. Naša raziskava je pokazala, da ima tri četrtine ljudi, ki izgorevajo, težave s samopodobo in s postavljanjem meja. Od tega jih polovica občuti strah pred bližino. Deloholiki nosijo v sebi krutega 'preganjavca', ki jih ves čas opozarja, da morajo delati ne glede na to, ali jih delo zanima ali ne, ali sploh želijo opravljati določeno delo ali ne. Notranji 'prega-

njavec' jih ves čas opozarja, da morajo delati, ker brez opravljanja dela sploh ne bi mogli obstajati ali potrjevati svoje vrednosti.«

V otroštvu ljudje, ki se bojijo bližine, niso bili deležni ustrezne čustvene bližine ali pa je bila zanje zelo vdirajoča. Kaj pomeni vsiljen odnos? »Mati naj bi se trudila po svojih najboljših močeh prepoznati in se ustrezno odzvati na otrokove potrebe, ne pa, da mu vsiljuje svoje predstave o tem, kaj otrok rabi ali kaj bi bilo zanj 'dobro'. Pojesti je treba vse, kar je na krožniku! – je klasičen primer ignoriranja otrokovih po-



Foto Matic Beželj

**Dr. Andreja Pšeničny, univerzitetna diplomirana psihologinja in psihoterapevтка – edukantka, vodilna strokovnjakinja na področju izgorelosti pri nas.**

treb. Mati se mora odzvati na otrokove potrebe, ne pa, da mu vsiljuje svoje predstave o tem, kaj otrok rabi. Če je odnos med otrokom in materjo močno neuglašen, otrok dobi izkušnjo, da bližina ni varna, da je nekaj, kar rani ali prizadene. Človek s tako izkušnjo se bo v odraslosti umikal pred bližino, čeprav bo hrepenel po njej. V drugo skupino ljudi, ki jih žene neustavljiva želja po delu, lahko uvrstimo tiste, ki se ne počutijo dovolj dobri, če niso neprestano hvaljeni. Navzven so sicer samozavestni, vendar znotraj ves čas dvomijo vase in zato potrebujejo potrditev s pohvalo. Zato se tudi bojijo kakršnekoli kritike, saj se ob njej počutijo razvrednoteni. Tretja skupina so ljudje, ki neprestano skrbijo za druge,



ker se počutijo varne samo takrat, kadar menijo, da jih drugi potrebujejo, da ne morejo brez njih. Zato jih ob najmanjšem nezadovoljstvu ali jezi drugega človeka zagrabi panika, da bodo zapuščeni oziroma odpuščeni in se začnejo še bolj truditi. V četrto skupino pa sodijo tisti, ki se težko postavijo zase in zmorejo pokazati svojo (sicer veliko) tekmovalnost le pri pridnem delu,« razlaga vzroke za izgorevanje dr. Andreja Pšeničny.

#### NA JROBI I OGRÖZENI POKLIC

Delo z ljudmi povečuje tveganje za izgorelost, zato so managerji, zdravniki in višje medicinske sestre ter ljudje v storitvenih poklicih najvišje na lestvici ogroženih skupin poklicev. Na drugi strani pa je veliko tveganje pri tehničnih in strokovnih poklicih, na primer pri računalničarjih. Med izgorelimi računalničarji najdemo

**Tisti, ki ima težave z bližino, se znajde pod pritiskom družine, da bi ji posvetil več časa in pozornosti. Pozornost sicer daje na svoj način – z delom in z rezultati, ker drugače ne zmore, a s tem družina seveda ne dobi bližine in je še naprej nezadovoljna, deloholik pa se še bolj trudi in še več dela. Začaran krog je sklenjen.**

največ takih, ki se bojijo bližine. Zelo močno ogroženi so tudi dijaki in študenti, ki se zaradi vzgoje močno vrednotijo po dosežkih. »Pri delu z ljudmi smo pogosteje kot sicer izpostavljeni situacijam, ki so lahko čustveno podobne tistim iz otroštva, ko smo se neuspešno trudili zadovoljiti (pretirana) pričakovanja ali se zavarovati pred vdirajočimi zahtevami staršev. Zato pri tistih odraslih, ki so zaradi manj ugodnih izkušenj v otroštvu bolj ranljivi, v takih situacijah pogosteje lahko privrejo na dan tudi podobni občutki in čustva (strah, tesnoba, nemoč...) in jih zato doživljajo kot močne stresorje.« Tudi po upokojitvi lahko taki ljudje ostanejo na stopnji iste ogroženosti, kadar si kot nadomestek za službeno angažiranost najdejo drugo dejavnost, na primer opravljanje prostovoljnega dela, pri katerem so v stiku z ljudmi ali pa se morda začnejo močno angažirati v družini, lokalni skupnosti itd.

#### KDAJ JE ČLOVEK DELOVNO IZČRPAN IN KDAJ IZGOREL

Ločnice med izgorelostjo in delovno izčrpanostjo ni težko postaviti. Delovna izčrpanost je posledica pretiranega dela zaradi prezahtevnih

delovnih okoliščin, na primer ob podaljšanju delovnega časa, ki se mu v določenem trenutku ni mogoče izogniti. Vendar delovno izčrpanost lahko odpravimo s krajšim ali daljšim dopustom. Pri tej izčrpanosti ni večjih psihopatoloških simptomov, prevladujejo le znaki psihofizične izčrpanosti. Dolgotrajne pretirane objektivne obremenitve budijo občutek frustracije in lahko vodijo v stresne bolezni, kot je na primer povišan krvni tlak ali prebavne težave. »Ampak človek, ki ima ustrezne meje, bo v takšnih razmerah poskušal poiskati načine, da se bo izven dela odpočil ali pa bo celo, če pritiski trajajo predolgo ali pa so prehudi, poiskal drugo delo, saj nima namena vztrajati na delovnem mestu, na katerem doživlja pretirane obremenitve. Srečujem pa ljudi, ki ves čas tarnajo nad težkimi razmerami v službi, vendar ne poiščejo druge službe, celo ne napi-

šejo niti ene prošnje za službo. Zakaj? Ker težko zapustijo celo okoliščine, ki zanje niso ugodne. Preprosto, ne znajo poskrbeti zase. Delovno izčrpani ljudje pa to znajo in zato navadno ne bodo prišli preko prve stopnje izgorevanja, to je stopnje izčrpanosti.« Ali smo delovno izčrpani ali smo kandidati za izgorelost ali pa morda izgorevamo, je mogoče ugotoviti s testiranjem ([www.burnout.si/sl/testirajte-se/izgorelost](http://www.burnout.si/sl/testirajte-se/izgorelost)). »Vendar je vprašalnik samo informativna ocena stanja in ne diagnoza. Testiranje ne more nadomestiti pogovora s strokovnjakom ali osebnim zdravnikom,« opozarja dr. Andreja Pšeničny. »Pri ljudeh, ki so delovno izčrpani, ne opazim visokega deloholizma in visokega storilnostnega samovrednotenja. Pri kandidatih za izgorevanje in izgorelih pa je vsaj en parameter visok. Razlika je torej v storilnostnem samovrednotenju, ki se kaže kot labilna samopodoba in kot deloholično vedenje. To pomeni lastno prepričanje, da je človek slab, če drugi niso zadovoljni z njim ali če ni pohvaljen. Na primer: tisti, ki ima težave z bližino, se znajde pod pritiskom družine, da bi ji posvetil več časa in pozornosti. Pozornost sicer daje na svoj način – z delom in z rezultati, ker



drugače ne zmore, a s tem družina seveda ne dobi bližine in je še naprej nezadovoljna, deloholik pa se še bolj trudi in še več dela. Začaran krog je sklenjen. Če se vrnem v otroštvo; starši, ki so postavljali svoje potrebe pred otrokove, so od otroka pričakovali, da bo zadovoljeval njihove želje, ukaze in potrebe, torej da bo 'priden' po njihovih merilih. Ko tak otrok odraste, s sabo prinese tudi te vzorce in se še naprej s pridnostjo trudi zadovoljiti druge, zanemara sebe in se izčrpava. Takšen odrasel človek je v vse hujši stiski, saj ne razume, da je prenesel vzorce iz otroštva – odzove se kot otrok v odnosu do staršev. Pri ljudeh, ki se zlomijo, je zato veliko razočaranja in jeze. Ko doživijo psihofizični zlom, postanejo depresivni, saj so prepričani, da so za druge naredili vse, kar je v njihovi moči. Jeza se pri njih pogosto obrne proti drugim ljudem, od katerih so pričakovali pohvalo, ljubezen in sprejetost, pa je niso dobili. Z delom so namreč poskušali pridobiti naklonjenost in ljubezen, vendar z delom lahko dobimo le plačo in napredovanje,





Foto Matic Bajželi

ne moremo pa si z delom kupiti naklonjenosti, sprejetosti in bližine.« Izgorevanje najpogosteje pride na dan v delovnem okolju, zato tudi govorimo o poklicni izgorelosti. Razumljivo, saj doma preživimo manj časa, še manj je neposrednega pritiska storilnosti. V delovnem okolju se je težje kot doma umakniti pred nalogami, več je zunanjih zahtev po storilnosti, ki še stopnjujejo notranje pritiske deloholikov. Če človek nosi v sebi močne notranje pritiske, bo zunanje zahteve lažje uravnaval. Kadar pa se zunanji in notranji pritiski pri človeku seštejejo, pade v začarani krog izgorevanja.

#### KAKO IZSTOPITI IZ ZAČARANEGA KROGA

Nasvet je na prvi pogled preprost. »Uravnotežiti je treba obremenitev in razbremenitev. To vsi vemo. Nekateri to zmorejo uravnati. Čim več obremenitev doživljamo, več potrebujemo razbremenitve. Problem je pri tistih, ki sami sebi ne dovolijo počitka. Vsi načini razbremenjeva-

nja učinkujejo, kadar si človek dovoli vzeti čas zanje. Razbremenitev je lahko pasiven počitek – spanje, in tudi aktiven počitek – sprememba v aktivnosti, običajno so to dejavnosti, ki jih radi počnemo, npr. sproščanje, druženje, rekreacija in dopust. Če je notranja prisila pri človeku prehuda, so meje med tistim, kar rad počne, in tistim, kar mora početi, izbrisane. Če sami sebi ne zmoremo dati dovoljenja za uravnoteženje, je čas, da poiščemo strokovno pomoč, da nam bo pomagala razkleniti hude notranje prisile, ki ženejo v deloholizem. Sto tisoč nasvetov tu ne pomagata!« Mednarodne metaraziskave so pokazale, da antistresni programi in treningi komunikacije v podjetjih pomagajo predvsem zaposlenim, ki so delovno izčrpani, medtem ko tistim, ki izgorevajo, ne pomagajo ali le za kratek čas. Sčasoma se njihovo življenje spet vrne v stare tirnice, saj nimajo učinka na notranje prisile. Ti programi so le preventivna dejavnost, ki pomaga zlasti tistim, ki še niso zašli v izgorevanje. »Tudi delavnice na inštitutu za razvoj člove-

ških virov, ki jih pripravljamo to jesen, so namenjene zlasti tistim, ki so delovno izčrpani ali so 'kandidati' za izgorelost – nosijo v sebi notranje prisile, vendar se še niso sprožile. Delavnice so zanje koristne zato, da bi lažje prepoznali zanje potencialno nevarne količine, obenem pa tudi znali prepoznati svoje sprožilce in vzorce.«

Za tiste, ki že izgorevajo, pa preventivne delavnice ne zadostujejo. Čeprav dobro vedo, kaj bi morali narediti zase, tega ne zmorejo. Dr. Andreja Pšeničny ima nazorno primerjavo: »Podobno kot pri kajenju, za katerega vsi vemo, da je škodljivo, pa kljub temu mnogi prižgejo cigareto.« Deloholiki pogostokrat svoje notranje prisile pripišejo drugim, v smislu, da so drugi ljudje prezahtevni do njih s svojimi pričakovanji, željami in zahtevami. Že drži, da imajo drugi svoje želje in zahteve, vendar človek lahko postavi mejo.«

#### KAM PO POMOČ

Osnovna pomoč pri izgorevanju je psihoterapija. Le kadar so pri izgorevanju simptomi depresivnosti in aksioznosti zelo hudi, zdravnik običajno predpiše zdravila, največkrat antidepressive. »Ampak, zdravila so samo kratkotrajna 'berglá'. Tudi sam počitek ne bo ozdravil izgorevanja, ampak bo umiril simptome in zmanjšal stiske. Notranjih prisil pa ne bo odpravil. Osnovno pomoč predstavlja sprememba osebnosti in notranjih motivacijskih dejavnikov. To možnost daje psihoterapija. Glavno vodilo, ki je namenjeno vsem ljudem, je, da skrbeti zase ni egoizem! Nihče na svetu ne bo poskrbel za nas, če ne bomo poskrbeli sami zase. Tako kot smo odgovorni do drugih, bi morali biti odgovorni tudi do sebe. Poskrbeti zase pomeni prevzeti odgovornost za svoje življenje. Ko človek poišče svoje pristne želje, svoja pristna pričakovanja in motivacijo, doda velik kamen v mozaik kakovosti svojega življenja. To pa je trdo delo, za katerega mora poprijeti vsak sam, tudi kadar poišče pomoč v psihoterapiji.« Izgorelost je v Sloveniji dopolnilna diagnoza. »Vendar to sploh ni pomembno,« pravi dr. Andreja Pšeničny. »Psihoterapevti iščejo ozadja, vzroke, občutke in čustva, zavedne in nezavedne motive, ki vodijo človekove odzive in njegovo vedenje in ki sprožajo simptome neke motnje. Za psihoterapevta sta motnja in simptom samo izhodišče. Zato ni bistveno, ali je izgorevanje 'uradna' diagnoza ali ne. Pomembno je, da psihoterapevt prepozna dejavnike in psihodinamiko v človeku, ki pripelje do izgorelosti,« zaključuje dr. Pšeničny. ■