

(intervju) Izgorevanje je, v nasprotju z izčrpanostjo, psihična motnja

Psihologinja Andreja Pšeničny razlaga, kakšen psihološki profil je najbolj dovzeten za izgorevanje in kaj lahko proti temu stori vsak sam in kaj podjetja.



Ste preobčutljivi za kritiko, ne znate reči ne, čutite pretirano odgovornost ali pa se močno izogibate stikom z ljudmi? Potem imate veliko možnosti, da boste pri delu izgoreli. Foto: Jure Makovec

V Sloveniji je petina zaposlenih delovno izčrpanih, tretjina pa jih izgoreva. Najbolj so ogroženi menedžerji in podjetniki, pravi dr. **Andreja Pšeničny**, psihologinja in psihoterapevtka, vodilna strokovnjakinja za raziskovanje in psihoterapevtsko zdravljenje sindroma izgorelosti pri nas. S strokovnjaki Inštituta za razvoj človeških virov je oblikovala izvirno

metodologijo za razlikovanje delovne izčrpanosti od sindroma izgorelosti v podjetju in prepoznavanje ter odpravljanje vzrokov te motnje.

Kdaj lahko govorimo o sindromu izgorelosti, kdaj pa o delovni izčrpanosti, kje je meja med enim in drugim?

Tisti, ki se spopadajo z notranjimi prisilami, te pogosto razglašajo za svoje vrednote.

Delovna izčrpanost (wornout) je normalna posledica dolgotrajnejših pretiranih objektivnih delovnih obremenitev. Stresor je v tem primeru prevelik obseg dela oziroma pretirana zahtevnost delovnih nalog in kombinacija obojega. Izčrpanost se kaže kot kronična utrujenost ter stalen občutek frustriranosti in nezadovoljstva, ki se lahko stopnjujejo do občutka izčrpanosti in nemoči, vendar brez psihopatoloških znakov. Delovna izčrpanost mine po krajšem ali daljšem počitku in se ne vrne sama po sebi.

Pri osebah s tveganimi psihološkimi in osebnostnimi značilnostmi pa lahko dolgotrajnejše pretirane delovne obremenitve sprožijo tudi proces izgorevanja (burnout). Med izgorelimi je največ deloholikov in tistih, ki se vrednotijo po dosežkih in so zato pretirano odgovorni in samokritični. Prvo znamenje izgorevanja je pretirano angažiranje, delovno, ki je značilno za deloholizem, ali čustveno, ki se kaže kot pretirana odgovornost, iskanje priznanja ter občutek nuje in prisile. Pojavijo se psihopatološki znaki, denimo brezup, tesnoba, panični napadi, nihanje samovrednotenja in čustvena nihanja. Izgorelost je, v nasprotju z delovno izčrpanostjo, psihična motnja.

Kakšen tip osebnosti je »najboljši kandidat« za razvoj tega sindroma?

Več kot 80 odstotkov tistih, ki izgorevajo, ima močno izraženo vsaj eno izmed štirih oblik tveganih osebnostnih značilnosti, zaradi katerih so čustveno bolj ranljivi in slabše varujejo svoje meje.

Prva oblika, preobčutljivost za kritiko, se kaže kot nenehno iskanje potrditve in perfekcionizem, storilnostno samovrednotenje, oseba poskuša vse narediti popolno, da bi se izognila občutkom razvrednotenosti. Druga oblika, preobčutljivost za zavrnitve, se kaže kot nezmožnost reči ne in nezmožnost sprejeti zavrnitev. Takšno osebo je strah, da bi jo ljudje zapustili, ker ne izpolnjuje njihovih pričakovanj. Tretja tvegana osebnostna značilnost je pretirana odgovornost, ki je povezana s prepoznavanjem meja oziroma tega, kaj in koliko je v naši moči. Takšna oseba se ne zaveda, da lahko prevzame odgovornost le za tisto, nad čimer ima vpliv. Četrta oblika tvegane osebnostne značilnosti je pretirana introvertnost, ki lahko vodi v tako močno izogibanje stikom z ljudmi, da otežuje ali onemogoča življenje oziroma delo. Umikanje bližini in odnosom se lahko kaže kot beg v deloholizem. Navzven se vse omenjene značilnosti izražajo kot samovrednotenje po dosežkih, perfekcionizem in deloholizem ali kot druge oblike pretiranega angažiranja.

V katero skupino duševnih motenj sodi izgorelost in kakšne so najpogostejše posledice za zaposlenega in za podjetje, v katerem ta dela?

Izgorelost še ni vključena v mednarodno klasifikacijo bolezni in se zato uporablja le kot pomožna diagnoza, denimo »depresivnost zaradi izgorelosti«, ali pa se zanjo uporablja kategorija »prilagoditvene motnje«. Posledice so problematične za obe strani, pri posamezniku so kratkoročne različne oblike psihofizičnega zloma, bolniška odsotnost in hospitalizacija, dolgoročne pa so zlasti rušilne za občutek kompetentnosti in samospoštovanja. Podjetje izgublja zaposlene in menedžerje, ki se sicer močno trudijo, posledice pa so tako finančne kot organizacijske.

Koliko je izgorelost aktualna težava v podjetjih v Sloveniji, med katerimi poklici in tipi podjetij najbolj?

V Sloveniji je že dalj časa slika podobna, petina zaposlenih je delovno izčrpanih, tretjina pa jih izgoreva. Najbolj so ogroženi menedžerji in podjetniki, sledijo dijaki in študenti, nato pa strokovnjaki v tehničnih poklicih in zdravstvu. Izgorelost je posledica sovplivanja življenjskih in delovnih okoliščin ter osebnostnih značilnosti zaposlenih, zato je v

nekaterih poklicih in delovnih okoljih močnejše izražena. Več je je tam, kjer so psihološke delovne okoliščine neugodne, pa tudi v tistih poklicih, kjer se ljudje predvsem ukvarjajo z drugimi ljudmi, saj se zanje odloča sorazmerno več ljudi, ki so (pre)močno usmerjeni v zadovoljevanje drugih in jih je denimo strah zavrnitve in kritike, obenem pa se pri tem delu srečujejo s frustracijami prav na svojih šibkih področjih.

Glede izgorelosti so, kot pravite, najbolj ogroženi menedžerji in podjetniki. Kako bi si lahko pomagali sami?

Prvi nasvet je, naj tako, kot poskušajo prisluhniti drugim in skrbeti za druge (zaposlene), prisluhnejo tudi sebi in poskrbijo tudi zase. Upravljanje sebe je treba jemati enako resno kot upravljanje kateregakoli od resursov. Skrb zase ni egoizem, ampak nuja.

Sprejmimo dejstvo, da bodo kljub našemu trudu naši nadrejeni in podrejeni občasno nezadovoljni z našimi rezultati ali postopki. Še več, včasih bodo tudi razočarani ali celo jezni na nas. Realnost je, da ne moremo vedno zadovoljiti vseh pričakovanj in zahtev, celo takrat, kadar niso pretirani. Ne moremo, in pika. Če so ljudje na nas kdaj jezni ali so nad nami razočarani, je to le trenuten čustveni odziv, in ne ocena naše sposobnosti ali vrednosti. Naslednji nasvet menedžerju je, naj se ne boji delati napak. To je enako nesmiselno, kot da bi od sebe zahtevali, da smo ves čas brezhibno zdravi. Napake, tudi napačne presoje, bomo delali v vsakem primeru, če se jim še tako poskušamo izogniti. Pomembneje od preprečevanja napak za vsako ceno je to, da se jih naučimo sproti popravljati.

Ne nazadnje: sprejmimo sebe kot nepopolne in zmotljive in se take spoštujemo in imejmo radi. Življenje je prekratko in preveč dragoceno, da bi ga porabili za iskanje popolnosti. Če bomo zmogli mirno sprejeti, da smo včasih tudi nemočni, da ni mogoče dobiti vsake tekme, se bomo zmogli veseliti tudi vmesnih korakov, ne le končne zmage, ki je morda nikdar ne bo.

Kakšno je v podjetjih razmerje med izgorelostjo in izčrpanostjo kot posledico pritiskov (pretiranih zahtev) vodstva podjetja in

nadrejenih, na drugi strani pa kot posledico deloholizma, ki ga samostojno razvija zaposleni zaradi slabe samopodobe?

V povprečni populaciji je od tretjina do četrtnina kandidatov za izgorevanje, torej tistih ljudi, ki bolj ali manj nosijo v sebi tvegane osebnostne značilnosti. Te pomenijo večjo preobčutljivost za določene življenjske ali delovne okoliščine, zato je prav od njih odvisno, ali se bo proces izgorevanja tudi sprožil. V podjetjih, v katerih so delovne obremenitve pretirane, navadno srečujemo oba pojava, delovno izčrpanost in izgorevanje, v podjetjih, v katerih prevladujejo neugodne psihološke okoliščine dela, pa prevladuje izgorevanje.

Koliko so za intenzivnost pojava izgorelosti krivi delodajalci oziroma »kruti sistem«, koliko pa vzvode za to nosi človek sam v sebi?

Le približno deset odstotkov ljudi ima omenjene značilnosti tako močno izražene, da izgorevajo skoraj neodvisno od okoliščin, drugi »kandidati« pa začnejo izgorevati v specifičnih delovnih ali življenjskih okoliščinah, za katere so individualno močnejše občutljivi. Delovne okoliščine so pogosto sprožilec te motnje, ker v službi preživimo že skoraj večino budnega časa, smo v bolj ali manj čustveno intenzivnih medosebnih odnosih, obenem pa je na naše delo vezan tudi naš občutek (eksistenčne) varnosti.

Glede izgorelosti velja, da si jo človek oziroma zaposleni praviloma nakoplje kot »sam sebi najslabši delodajalec«: lahko to pojasnite?

Upravljanje sebe je treba jemati enako resno kot upravljanje kateregakoli izmed resursov. Skrb zase ni egoizem, ampak nuja.

Čeprav so delovne okoliščine zelo pogosto sprožilec te motnje, pa seveda v enakih okoliščinah ne izgorevajo vsi. Pomembno je to, kako doživimo oziroma si interpretiramo konkreten položaj. Denimo nadrejeni nam zunaj delovnega časa pošlje e-pošto. Tisti, ki v sebi nosi notranjo prisilo, bo prepričan, da se mora nanj takoj odzvati, čeprav nadrejeni tega ni izrecno zahteval. Tisti brez te notranje nuje pa bi se celo ob morebitni neposredni zahtevi zelo verjetno s šefom prej ali slej pogovoril glede

upoštevanja prostega časa. Tisti, ki se spopadajo z notranjimi prisilami, te pogosto razglašajo za svoje vrednote. Tipična taka prisila je deloholizem, ki se od zavzetosti za delo razlikuje prav po nuji, ki onemogoča počitek tudi v stanju izčrpanosti. Taka prisila je tudi perfekcionizem. Dokler človek te lastnosti visoko vrednoti, se jim seveda ne zmore odpovedati. Tudi samopodoba, odvisna od dosežkov in pohval, deluje kot prisila, saj njeno vzdrževanje zahteva trud prek vseh meja, ki naj bi zagotavljal nove in nove pohvale.

Kako zadovoljiva sta strokovni nadzor in obvladovanje izgorelosti med zaposlenimi oziroma v podjetjih pri nas?

Med podjetji in ustanovami so tudi v Sloveniji razlike zelo velike, predvsem pa so odvisne od tega, koliko se vodstvo zaveda pomena skrbi za delovne okoliščine in dolgoročnih tveganj zaradi opuščanja skrbi za zaposlene. Izkušnje kažejo, da se v uspešnih podjetjih prej ali slej zavejo pomena teh dejavnikov, manj uspešna pa pogosteje poskušajo reševati težave z večanjem pritiskov na zaposlene. To pa se ponavadi dolgoročno izkaže kot neučinkovito ali, še pogosteje, kot dejavnik, ki še zmanjša zavzetost in delovno učinkovitost.

Na Inštitutu za razvoj človeških virov izvajate storitev elaboratov o položaju in ukrepih glede izgorelosti. Koliko se podjetja odločajo za to storitev?

Na inštitutu smo razvili lastno metodologijo za preverjanje stanja izgorevanja in delovne izčrpanosti, ki temelji na oceni stanja in identifikaciji vzrokov zanj. Za tak elaborat se po naših izkušnjah odločajo podjetja, ki se zavedajo, da so zaposleni njihov najpomembnejši kapital, in so zato pripravljena spreminjati tako delovne okoliščine kot delovno ozračje. Pojavlja se tudi dobra praksa, da so podjetja najbolj ogroženim pripravljena za določen čas plačevati oziroma sofinancirati proces psihoterapevtskega zdravljenja, saj se zavedajo, da so lahko tisti, ki v sebi nosijo tvegane značilnosti, izjemno dobri delavci, če upoštevajo in spoštujejo njihovo večjo čustveno ranljivost in namesto njih varujejo njihove meje. Pozoren nadrejeni bo zaposlenemu, ki denimo ne zmore

zavrnuti pretirane obremenitve, razporejal ustrezno količino dela, ga bolj spodbujal in bo obzirnejši pri izražanju kritike, s tem pa bo dosegel, da bo verjetnost za izgorevanje neprimerno manjša.

V kolikšnem obsegu izgorelost v podjetjih vodi v absentizem in prezentizem?

Praviloma v procesu izgorevanja opazamo prezentizem (navzočnost na delu kljub bolezni; op. ur.), ki po zlomu pripelje do daljše odsotnosti. Vzrok za prezentizem so seveda enaki strahovi kot za siceršnje pretirano angažiranje. Pri tem velja, da zgledi vlečejo. Pri vodilnih, ki delajo prek razumnih meja in na delo prihajajo preutrujeni ali celo bolni, bodo to bolj verjetno počeli tudi podrejeni zaposleni.

Kakšne ukrepe za preprečevanje in odpravljanje izgorelosti pripravite za podjetje?

Sistem ukrepov se razlikuje od podjetja do podjetja, odvisno od vzrokov zanjo. Če v podjetju med zaposlenimi prevladujejo kandidati za izgorevanje, so ukrepi bolj usmerjeni v upoštevanje njihovih posebnosti, v tistih podjetjih, v katerih prevladujejo zunanji pritiski, pa svetujemo take ukrepe, ki te zahteve optimizirajo. V večini podjetij se prepletata obe vrsti dejavnikov.

Ali obstaja pot iz izčrpavanja in izgorelosti brez strokovne pomoči?

Ljudem svetujemo, naj se ne bojijo delati napak. To je enako nesmiselno, kot da bi od sebe zahtevali, da smo ves čas brezhibno zdravi.

Strokovna pomoč je potrebna takrat, ko ljudje ne zmorejo postaviti ali trajno zadržati zdravih meja sebi in drugim, tudi po tem, ko se zavedo svojega (samo)izčrpavanja. Prav tako je potrebna, če se ob tem človek spopada s prehudimi občutki tesnobe, krivde, strahov in podobno, oziroma takrat, ko se začnejo pojavljati psihopatološki ali telesni znaki.

Ali so vzgibi za izgorelost pri »srečnih redno zaposlenih« res povsem drugačni kot pri prekarcih – seveda gre pri zadnjih v

večjem obsegu za nujo preživetja, vendar gre za to, vsaj delno, tudi pri zaposlenih?

Ne, vzroki so podobni, res pa je, da je strah pred izgubo varnosti eden izmed najmočnejših sprožilnih dejavnikov vedenja, ki vodi v samoizčrpavanje. Vendar pa tisti ljudje, ki bolj zaupajo vase in v svoje sposobnosti, tudi negotovost zaposlitve lažje prenesejo kot tisti, ki se denimo počutijo slabo ob vsaki napaki ali nepopolnosti.

Po eni strani velja, da ustvarjalci ne izgorevajo, ker delajo zaradi notranje motivacije in uživajo v samem procesu dela. Po drugi strani pa na Inštitutu za medicino dela, prometa in športa ugotavljajo, da so pri samozaposlenih, prekarcih, pri katerih je preživetje odvisno od zdravja, pogostejše ne le duševne motnje, ampak tudi kronične bolezni in poškodbe pri delu. Gre pri tem res le za razliko med tistimi, ki si kreativni poklic izberejo po lastni želji, in tistimi, ki so v prekarstvo potisnjeni?

Odgovor ni enoplasten. Zagotovo pa tisti samozaposleni, pri katerih je občutek varnosti vezan na stalnost zaposlitve, bolj trpijo kot tisti, ki so ta status izbrali sami. Po drugi strani pa je tudi med ustvarjalci in umetniki določen delež tistih, ki v sebi nosijo izrazitejša značilnosti, ki pomenijo tveganje za izgorevanje, zato tudi ti lahko izgorevajo. V praktičnem psihoterapevtskem delu pa opažamo zanimivo razliko: zaposleni poročajo, da so v stiski in izgorevajo takrat, ko imajo občutek, da je dela preveč, samozaposleni in podjetniki pa se najmočneje trudijo in doživljajo najhujšo stisko takrat, ko je dela – premalo. Oboji pa se pravzaprav preobremenijo iz strahu, da bodo ostali brez dela, če ga bodo zavrnil ali naredili napake pri delu.