



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega
študija

Program: Ekonomist
Modul: Tehnični komercialist

POSLEDICE VPLIVA IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: mag. Alenka Bradač
Lektorica: Nuša Vešligaj, mag. prof. slov. in zgod.

Kandidat: Grega Jeglič

Kranj, junij 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Alenki Bradač za vso pomoč, nasvete in izjemno odzivnost pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici ge. Nuši Vešligaj, ki je moje diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala pa je namenjena moji partnerici, moji družini in družini partnerice, saj so me spodbujali k dokončanju študija in mi vlivali motivacijo na poti do cilja.

IZJAVA

Študent Grega Jeglič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu smo obravnavali temo izgorelosti na delovnem mestu, ki postaja vse pogostejši pojav sodobnega delovnega okolja. Namen dela je bil raziskati posledice izgorelosti za posameznika, organizacijo in širšo družbo. V teoretičnem delu smo opredelili osnovne pojme. Poseben poudarek je bil namenjen psihološkim, fizičnim in vedenjskim posledicam, vplivu izgorelosti na delovno uspešnost in družinsko življenje ter ukrepom za preprečevanje izgorelosti.

V empiričnem delu smo izvedli štiri polstrukturirane intervjuje. Rezultati raziskave potrjujejo pomembnost celostnega pristopa pri preprečevanju izgorelosti, kjer morata sodelovati tako organizacija z ustreznimi strukturami podpore kot tudi posameznik, ki mora znati prepoznati svoje meje in pravočasno ukrepati. Poudarjena je bila tudi potreba po večjem ozaveščanju o tej tematiki in spremembi organizacijske kulture, ki bi omogočala večje ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

KLJUČNE BESEDE

- izgorelost
- stres
- izčrpanost
- zaposleni
- delovno mesto

ABSTRACT

This theses explores the issue of workplace burnout, a phenomenon increasingly present in modern professional environments. The purpose of the research was to examine the consequences of burnout on individuals, organizations and society at large. The theoretical part defines burnout, its stages, causes, and symptoms, and distinguishes it from stress. Special attention is given to the psychological, physical and behavioral consequence, its impact on work performance and familiy life, and strategies for prevention.

In the empirical part, we conducted four semi – structured interviews – one with a person who had experienced burnout and three with employees from different professional fields. The results of the study confirm the importance of a holistic approach to preventing burnout, involving both the organization with appropriate support structures and the individual, who must be able to recognize their limits and take timely action. The need for greater awareness of this topic and a charge in organizational colture that would allow for greater balance between work and private life was also emphasized.

KEYWORDS

- burnout
- stress
- exhaustion
- employee
- workplace

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 Predstavitev problema	1
1.2 Cilji dela.....	1
1.3 Predpostavke in omejitve	1
1.4 Metode dela.....	2
2 OPREDELITEV IZGORELOSTI	4
2.1 Razvoj izgorelosti	4
2.2 Opredelitev izgorelosti	4
2.3 Razlika med stresom in izgorelostjo	5
2.4 Vzroki za nastanek izgorelosti	7
2.5 Znaki in simptomi izgorelosti	8
2.6 Faze izgorelosti.....	8
3 POSLEDICE IZGORELOSTI.....	11
3.1 Fizične posledice	11
3.2 Psihološke posledice	11
3.4 Posledice na ravni organizacije in družbe	12
4 PREPREČEVANJE IZGORELOSTI	13
4.1 Delovno okolje in ergonomija	13
4.2 Stopnje izgorelosti glede na poklic	14
4.3 Neravnovesje med delom in zasebnim življenjem	15
4.4 Psihosocialni ukrepi na ravni organizacije	17
4.5 Vloga vodij in organizacijske klime	17
4.6 Promocija zdravja na delovnem mestu	18
4.6 Komunikacija in razbremenjevanje konfliktov.....	18
5 RAZISKAVA POSLEDIC VPLIVA IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU	19
5.1 Izvedba intervjujev	19
5.1.1 Potek intervjujev	19
5.1.2 Analiza primera: izgorelost posameznika in njen vpliv.....	20
5.1.3 Analiza faz izgorelosti pri posamezniku.....	21
5.1.4 Posledice izgorelosti za delo in zasebno življenje	22
5.1.5 Proces okrevanja in podpora	22

5.1.6 Analiza intervjujev z drugimi anketiranci.....	24
5.1.7 Dejavniki delovnih obremenitev in stresa	24
5.1.8 Posledice vpliva izgorelosti na delo in zdravje	25
5.1.9 Predlogi za izboljšanje delovnih pogojev.....	26
5.1.10 Primerjava ugotovitev s teoretičnimi spoznanji.....	27
5.1.11 Dejavniki, ki povečujejo ali zmanjšujejo izgorelost	28
6 RAZPRAVA.....	30
7 ZAKLJUČEK	31
8 LITERATURA IN VIRI	32
PRILOGA.....	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Pozitivni in negativni stres.....	6
Slika 2: Znaki in simptomi izgorelosti.....	8
Slika 3: Obremenjen delavec.....	10
Slika 4: Stopnje izgorelosti glede na poklic.....	14

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključne ugotovitve iz analize intervjujev z zaposlenimi.....	24
--	----

POJMOVNIK

Izgorelost: Sindrom čustvene, telesne in duševne izčrpanosti, povezan s kroničnim stresom.

Stres: Psihofizična reakcija na zunanje ali notranje pritiske.

Depersonalizacija: Odtujevanje od dela, sodelavcev ali strank.

Čustvena izčrpanost: Občutek praznine, preobremenjenosti in pomanjkanje energije.

Zmanjšana osebna učinkovitost: Občutek, da je posameznik nezadosten pri opravljanju svojega dela.

Ergonomija: Prilagajanje delovnega okolja in orodij človeku za večje udobje in varnost.

Delovno okolje: Fizični in psihosocialni pogoji, v katerih posameznik opravlja delo.

Psihosocialni dejavniki: Vplivi iz delovnega okolja, ki vplivajo na duševno zdravje zaposlenih.

Asertivnost: Sposobnost izražanja svojih potreb na spoštljiv in samozavesten način.

Nenasilna komunikacija (NVC): Način sporazumevanja, ki temelji na spoštovanju, empatiji in razumevanju.

MBSR: Program zmanjševanja stresa na osnovi čuječnosti (Mindfulness – Based Stress Reduction).

KRATICE IN AKRONIMI

JDR – model: Job Demands – Resources model (Model delovnih zahtev in virov)

WHO: World Health Organization (Svetovna zdravstvena organizacija)

MBSR: Mindfulness – based Stress Reduction (Program zmanjševanja stresa na osnovi čuječnosti)

NIJZ: Nacionalni inštitut za javno zdravje

EUROFUND: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Izgorelost na delovnem mestu je v današnji družbi vse pogostejši pojav, ki močno vpliva na uspešnost zaposlenih ter njihovih organizacij. Dolgotrajna izpostavljenost stresu, visoka pričakovanja ter pomanjkanje nadzora nad delovnimi obremenitvami so le nekateri izmed dejavnikov, ki pripeljejo do tega sindroma.

Z diplomskim delom želimo prispevati k boljšemu razumevanju izgorelosti in ponuditi smernice za učinkovitejše upravljanje s stresom na delovnem mestu. Ob tem domnevamo, da bomo prispevali k razumevanju izgorelosti in ponudili smernice za učinkovitejše obvladovanje stresa na delovnem mestu.

1.2 Cilji dela

Cilj in namen tega diplomskega dela je poglobljeno raziskati pojav izgorelosti na delovnem mestu, pri čemer se osredotočamo na njene vzroke, razvojne stopnje in posledice za posameznike ter organizacije. Poseben poudarek bo namenjen prepoznavanju učinkovitih strategij za preprečevanje in obvladovanje izgorelosti, s ciljem izboljšanja delovnega okolja in dobrega počutja zaposlenih.

Specifični cilji vsebujejo:

- proučitev ključnih vzrokov izgorelosti v različnih delovnih okoljih,
- identifikacijo faz izgorelosti in njihovih značilnosti,
- raziskavo vpliva izgorelosti na posameznika in organizacijo,
- analizo strategij in ukrepov za preprečevanje izgorelosti,
- oblikovanje priporočil za boljše obvladovanje stresa ter ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri raziskovanju izgorelosti na delovnem mestu izhajamo iz več ključnih predpostavk. Prva je, da bodo intervjuvanci iskreno in odprto delili svoje izkušnje ter da bodo njihovi odgovori verodostojni. Pričakujemo, da bodo njihova pričevanja odražala dejanske delovne razmere in vzorce vedenja, ki vodijo v izgorelost. Prav tako predvidevamo, da lahko na podlagi omejenega števila intervjujev ugotovimo splošne trende in ključne dejavnike, ki prispevajo k temu pojavu.

Predpostavljamo tudi, da so teoretični modeli izgorelosti, ki jih bomo analizirali, uporabni za razlago izkušenj naših intervjuvancev. To pomeni, da bodo obstoječe

raziskave in teorije podale ustrezno osnovo za razumevanje mehanizmov izgorelosti in strategij njenega preprečevanja. Poleg tega pričakujemo, da bo primerjava osebnih izkušenj in znanstvene literature omogočila oblikovanje konkretnih priporočil za izboljšanje delovnih pogojev in preprečevanje izgorelosti.

Kljub tem predpostavkam se zavedamo določenih omejitev naše raziskave. Prva omejitev je velikost vzorca. Ker bomo izvedli le omejeno število intervjujev, naši rezultati ne bodo nujno reprezentativni za celotno populacijo zaposlenih. Vsak posameznik doživlja izgorelost na svoj način, zato bodo pridobljeni podatki odražali subjektivne izkušnje intervjuvancev, ki jih ne moremo posploševati na vse panoge in delovna okolja.

Druga pomembna omejitev je možnost pristranskosti pri odgovorih. Intervjuvanci se morda ne bodo želeli popolnoma odpreti ali pa bodo nekatere dogodke interpretirali na način, ki ni povsem objektivni. Lahko se zgodi, da bodo odgovori odvisni od trenutnega čustvenega stanja posameznika, kar posledično vpliva na zanesljivost podatkov.

1.4 Metode dela

V teoretičnem delu bomo uporabili pregledno metodo, s katero bomo na osnovi strokovne in znanstvene literature analizirali tematiko izgorelosti na delovnem mestu. Proučili bomo domače in tuje vire, kot so knjige, znanstvene baze podatkov in splet.

Osredotočili se bomo na razumevanje:

- razvoja izgorelosti,
- definicije izgorelosti,
- razlikovanja med stresom in izgorelostjo,
- vzrokov za nastanek izgorelosti,
- faz izgorelosti,
- psihološkega vpliva na posameznike,
- posledic in preprečevanja izgorelosti,
- vloge vodij ter promocije zdravja na delovnem mestu.

V raziskavi bomo uporabili kvalitativni pristop, saj želimo pridobiti poglobljen vpogled v izkušnje posameznikov, ki so se soočili z izgorelostjo na delovnem mestu. Osredotočili se bomo na osebno pripoved zaposlene, ki je doživela izgorelost, ter na mnenja posameznikov, s katerimi bomo izvedli intervjuje.

Podatke bomo zbirali s polstrukturiranimi intervjuji, ki nam bodo omogočili dovolj fleksibilnosti, da bomo lahko raziskovali specifične vidike izgorelosti, hkrati pa bomo sledili vnaprej pripravljenim vprašanjem. Ta pristop nam bo omogočil, da bomo

intervjuvance usmerjali k relevantnim temam, vendar jim bomo obenem pustili prostor, da izrazijo osebne izkušnje in poglede. Intervjuje bomo izvajali individualno, pri čemer bomo zagotovili anonimnost in zaupnost odgovorov, da bi se intervjuvanci počutili čim bolj sproščeno pri deljenju svojih zgodb.

Poleg intervjujev bomo izvedli tudi pregled znanstvene literature s področja izgorelosti na delovnem mestu in povzeli glavne ugotovitve. Pri tem bomo analizirali že obstoječe raziskave in teorije, ki obravnavajo vzroke, faze in posledice izgorelosti ter strategije za njeno preprečevanje.

Podatke, pridobljene iz intervjujev, bomo analizirali s kvalitativno vsebinsko analizo, pri čemer bomo identificirali ključne vzorce in teme, ki se bodo pojavljale v pripovedih intervjuvancev. Na podlagi teh vzorcev bomo oblikovali interpretacije, ki nam bodo pomagale razumeti, kako zaposleni doživljajo izgorelost in kateri dejavniki imajo pri tem največjo vlogo.

Pridobljene empirične podatke bomo nato primerjali z ugotovitvami iz literature. Na ta način bomo preverili, ali se izkušnje intervjuvancev ujemajo s teoretičnimi modeli izgorelosti ali pa odkrivamo nove vzorce, ki jih obstoječe raziskave morda še niso v celoti zajele.

2 OPREDELITEV IZGORELOSTI

2.1 Razvoj izgorelosti

Izgorelost je pojav, ki ga pogosto povezujemo s kroničnim stresom in preobremenjenostjo na delovnem mestu. Gre za stanje, pri katerem posameznik doživlja čustveno, fizično in psihično izčrpanost, kar vpliva na njegovo delovno učinkovitost in splošno dobro počutje.

Izraz »izgorelost« je prvič uvedel Freudenberg (1974), ki ga je opisal kot stanje izčrpanosti, ki ga povzročajo prekomerne delovne obremenitve in čustvena iztrošenost. Kasneje je Maslach (1982) razvila enega najpogostejše uporabljenih modelov izgorelosti, ki vključuje tri dimenzije: čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in zmanjšano osebno učinkovitost.

V naši raziskavi bomo izgorelost obravnavali kot proces, ki se razvije zaradi dolgotrajne izpostavljenosti stresnim dejavnikom na delovnem mestu. Poudarek bo na prepoznavanju ključnih vzrokov in posledic ter iskanju možnih rešitev za preprečevanje tega pojava.

2.2 Opredelitev izgorelosti

Avtorjev s področja opredelitve izgorelosti je več. Maslach in Jackson pravita, da je izgorelost psihološki sindrom, ki nastane kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresnim dejavnikom na delovnem mestu in se kaže v čustveni izčrpanosti, depersonalizaciji ter zmanjšanjem občutka osebne uspešnosti (Maslach & Jackson, 1981). Svetovna zdravstvena organizacija (WHO, 2019) izgorelost opredeljuje kot »sindrom«, ki izhaja iz kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil uspešno obvladan, in se kaže v občutku izčrpanosti, večji psihični distanci do dela ter zmanjšani profesionalni učinkovitosti.

V naši raziskavi bomo izgorelost razumeli kot kompleksen pojav, ki se razvija postopoma in vključuje tako psihološke kot fizične posledice.

Poznamo še nekaj opredelitev izgorelosti:

- Po mnenju Maslach in Jacksona je izgorelost sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane občutka osebne izpolnitve, ki se lahko pojavi pri posameznikih, ki imajo pri svojem delu opravka z ljudmi. Gre za odziv na kronično čustveno obremenitev pri nenehnem delu z ljudmi, še posebej, če so ti v stiski ali imajo težave (Maslach & Jackson, 1981).
- Izgorelost je stanje fizične, čustvene in mentalne izčrpanosti zaradi dolgotrajne vključenosti v čustveno obremenjujoče situacije, kot sta opisala avtorja Pines & Aronson (Pines & Aronson, 1988).

- Po trditvah Freudenbergerja in Richelsona je izgorelost stanje utrujenosti ali frustriranosti, ki nastopi, ker predanost ideji, načinu življenja ali odnosu ne prinese pričakovane nagrade (Freudenberg & Richelson, 1980).
- Kot opisujeta Maslach in Leiter, je izgorelost tudi razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – razkroj človeške duše. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec prepada, iz katerega se je težko izviti (Maslach & Leiter, 1997).

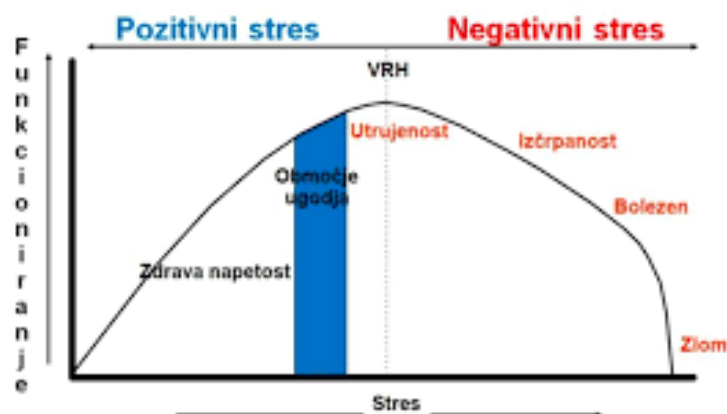
Po našem mnenju je izgorelost nekaj, kar se ne zgodi čez noč – gre za dolgotrajno izčrpavanje telesa in uma zaradi nenehne vpletenosti v čustveno zahtevne situacije. Sprva se zdi, da še zmoremo, da je utrujenost le trenutna, a postopoma začnejo pešati energija, motivacija in celo veselje do dela. Kljub trudu, da bi ohranili zagon, se pojavi občutek, kot da ves čas dajemo, a se nič ne vrača nazaj – kot bi izgubili stik s tistim, kar nas je nekoč gnalo naprej. Na neki točki se začnejo kopičiti frustracije, čustvena otopelost in občutek, da nič več nima prave vrednosti. Takrat se izgorelost pokaže v polni meri – ne le kot telesna utrujenost, ampak kot globlja izguba smisla in volje.

Glede na vsebino in praktični del našega diplomskega dela se nam zdi najbolj smiselna opredelitev avtorjev Maslach in Jacksona (1981), zato jo bomo tako uporabljali tudi v nadaljevanju tega dela.

2.3 Razlika med stresom in izgorelostjo

Stres in izgorelost sta povezana pojma, vendar se med seboj bistveno razlikujeta v intenzivnosti, trajanju in vplivu na posameznika.

Stres je naravna in začasna reakcija na zaznane zahteve ali izzive v življenju, ki lahko povzročijo telesne in psihološke spremembe. Gre za odziv telesa na situacije, ki jih posameznik doživlja kot zahtevne – bodisi fizične bodisi čustvene (Lazarus & Folkman, 1984). Stres ima lahko tako pozitivne kot negativne učinke. Kratkoročno lahko povečuje motivacijo in produktivnost, če pa stres postane kroničen, lahko pripelje do zdravstvenih težav, kot so anksioznost, depresija in telesne bolezni (Kabat – Zinn, 1990). Kronični stres se zgodi, kadar posameznik ni sposoben učinkovito obvladovati nenehnih zahtev in pritiskov iz okolja (Cohen et. al., 2007).



Slika 1: Pozitivni in negativni stres
(Vir: NIJZ, 2025)

Slika 1 prikazuje razmerje med stresom in ravni delovanja ter razlikuje med pozitivnim in negativnim stresom.

V pozitivnem stresu se najprej pojavi zdrava napetost, ki pripomore k optimalnemu ugodju in povečani produktivnosti. V tem območju stres pomaga motivirati in izboljšati osredotočenost.

Ko stres preseže optimalno raven, preide v negativni stres, kjer začne vplivati na fizično in psihično zdravje. Slednje vodi v utrujenost, izčrpanost, nato v bolezen in ob skrajnem stresu celo v zlom.

S Slike 1 lahko razberemo, da stres sam po sebi ni slab – kratkotrajni stres lahko poveča učinkovitost. Po drugi strani pa je kronični stres tisti, ki ga posameznik ne more obvladovati ter vodi v resne posledice, kot so tesnoba, depresija in telesne bolezni.

Izgorelost pa je globlji in trajnejši pojav, ki je posledica dolgotrajnega izpostavljanja kroničnemu stresu brez dovolj učinkovitega okrevanja ali podpore. Gre za stanje popolne izčrpanosti, kjer posameznik izgubi občutek smisla in motivacije za delo ali vsakodnevne naloge. Izgorelost je značilna za ljudi, ki se soočajo z nenehnim stresom na delovnem mestu ali v drugih pomembnih življenjskih sferah, ki ne doživljajo možnosti za sprostitev ali podporo (Maslach & Leiter, 1997). Posameznik doživlja čustveno izčrpanost, negativizem do svojih nalog ali okolja ter zmanjšanje osebne produktivnosti (Maslach & Jackson, 1981). Poleg tega, da je izgorelost bolj specifična in dolgotrajna, je ključna razlika tudi v tem, da stres ni nujno povezan z izgubo smisla, medtem ko izgorelost pogosto vključuje občutek praznine in pomanjkanja pomena v življenju ali pri delu. Izgorelost lahko vodi v resne psihološke in fizične posledice, kot so depresija, tesnoba in zdravstvene težave, ki zahtevajo strokovno pomoč (Schaufeli et. al., 2009).

2.4 Vzroki za nastanek izgorelosti

Vzroki za izgorelost so kompleksni in večplastni. Povezani so tako z značilnostmi delovnega okolja kot z osebnostnimi lastnostmi posameznika. Različni avtorji izpostavljajo naslednje ključne dejavnike:

- **Kronično neskladje med posameznikom in delovnim okoljem:**
Maslach poudarja, da izgorelost pogosto izvira iz dolgotrajnega neravnovesja med osebnimi vrednotami in pričakovanji na eni strani ter zahtevami delovnega okolja na drugi. Še posebej problematična so področja, kot so preobremenjenost, pomanjkanje vpliva, nepoštenost in neskladje vrednot (Maslach, 2001).
- **Občutek nemoči in pomanjkanje nadzora:**
Leiter navaja, da izgorelost pogosto nastane zaradi občutka, da posameznik nima vpliva na pomembne vidike svojega dela, kar vodi v zmanjšano angažiranost in povečano frustracijo (Leiter, 1993).
- **Visoka pričakovanja in idealizem na začetku kariere:**
Cherniss opozarja, da mlajši zaposleni, ki so močno motivirani in idealistično naravnani, pogosto doživijo razočaranje, ko njihova pričakovanja niso uresničena, kar lahko sproži izgorelost (Cherniss, 1980).
- **Prekomerno razdajanje in zanemarjanje lastnih potreb:**
Freudenberger, eden prvih raziskovalcev izgorelosti, ugotavlja, da postanejo posamezniki, ki stalno dajejo prednost potrebam drugih in ne postavijo osebnih mej, še posebej ranljivi za izgorelost (Freudenberger, 1974).
- **Izguba smisla pri delu:**
Pines in Aronson izpostavljata, da izgorelost pogosto nastopi, ko posameznik ne vidi več smisla v svojem delu, kar vodi v čustveno izčrpanost, cinizem in zmanjšano učinkovitost (Pines & Aronson, 1988).

2.5 Znaki in simptomi izgorelosti



Slika 2: Znaki in simptomi izgorelosti
(Vir: NIJZ, 2025)

Na Sliki 2 so prikazani različni znaki izgorelosti, razvrščeni v pet glavnih področij: čustva, mišljenje, telo, vedenje in motivacija. Vsaka kategorija vključuje tipične simptome, ki se lahko pojavijo pri posameznikih, ki so dolgotrajno izpostavljeni stresu in obremenitvam.

Čustveni znaki vključujejo občutke nemoči, razdražljivosti, tesnobe, depresivnosti in čustvene izčrpanosti. Spremembe v mišljenju se kažejo kot težave s koncentracijo, dvomi v samega sebe, pesimizem in občutek krivde, medtem ko telesni simptomi obsegajo utrujenost, pogoste bolezni ter kronično izčrpanost. Vedenjske spremembe se kažejo kot impulzivnost, povečana uporaba poživil (kofein, alkohol, tobak) in izogibanje telesnim dejavnostim, motivacija pa se kaže kot izguba zanimanja za delo, občutek nemoči z razočaranjem ter občutek brezizhodnosti.

2.6 Faze izgorelosti

Po navedbah Schmiedla (Schmiedel, 2012) je izgorelost proces, ki se razvija postopoma in vključuje več faz:

1. Faza povečane aktivnosti in zanemarjanja samega sebe

V tej fazi je posameznik močno angažiran, pogosto pretirano predan svojemu delu ali obveznostim. Značilna je visoka stopnja motivacije in pripravljenost na žrtvovanje osebnih potreb za doseganje ciljev. Posameznik pogosto:

- dela dlje, kot bi bilo priporočljivo,
- ignorira znake utrujenosti,
- zanemarja telesne potrebe (spanje, prehrana, počitek).

Na tej točki je izgorelost še nevidna – posameznik pogosto deluje zelo uspešen navzven, vendar že nezavedno črpa svoje rezerve.

2. Faza izgube zadovoljstva, stagnacije in zmanjšane motivacije

Ko visoka angažiranost ne prinaša več občutka notranje izpolnitve ali pričakovanih rezultatov, nastopi faza razočaranja in stagnacije. Pojavijo se občutki:

- notranje praznine,
- dvoma o smislu lastnega dela,
- čustvene odmaknjenosti od nalog in sodelavcev,
- začetne psihosomatske težave (npr. napetost, glavoboli, prebavne težave).

Posameznik ne uživa več v nalogah, ki so ga prej motivirale, ter začne postopoma izgubljati občutek nadzora nad delovnim in zasebnim življenjem. To pogosto vodi v umik iz socialnih stikov.

3. Faza frustracije, razdražljivosti in notranjega nemira

V tej fazi je čustvena izčrpanost že zelo izrazita. Pojavijo se:

- pogosti izbruhi jeze, razdražljivost, ciničen odnos do drugih,
- občutek, da se od njega zahteva preveč, da ga nihče ne razume,
- povečana konfliktnost v odnosih (zasebno in profesionalno).



Slika 3: Obremenjen delavec
(Vir: NIJZ, 2025)

Pogosto se pojavijo motnje spanja, anksiozni občutki, občutek, da je oseba ujeta v rutino, iz katere ne vidi izhoda. Telo že kaže znake preobremenjenosti – oseba zboleva, oslabi se imunski sistem, zmanjša se telesna vzdržljivost.

4. Faza telesne in duševne izčrpanosti – kolaps

Zadnja faza pomeni popoln izpad psihofizičnih sposobnosti. Posameznik ne zmore opravljati niti osnovnih delovnih nalog ter čuti močno psihično in fizično utrujenost. Pogosto pride do:

- depresivnih momentov,
- odvisnosti od uspaval, pomirjeval ali alkohola,
- odpovedi imunskega sistema (pogosta obolenja),
- socialne izolacije.

V hujših primerih je potrebna zdravniška pomoč ali hospitalizacija. V tej fazi ne gre več le za izgorelost, temveč za klinično bolezen, kot je depresija, adrenalna izčrpanost ali celo izguba volje do življenja (Schmiedel, V., 2012).

3 POSLEDICE IZGORELOSTI

3.1 Fizične posledice

Raziskovalci in strokovnjaki si niso enotni glede natančne opredelitve fizičnih simptomov izgorelosti, zato jih različno razvrščajo, opisujejo in povezujejo z drugimi psihološkimi ali telesnimi stanji.

Avtorica Maslach navaja, da se pri posameznikih z izgorelostjo pogosto pojavljajo telesni simptomi, kot so:

- glavoboli,
- napetost v mišicah,
- težave s spanjem (Maslach & Leiter, 1997).

Po mnenju Schaufelija velja, da dolgotrajna izpostavljenost stresu vodi tudi do:

- težav s prebavo,
- bolečin v želodcu,
- pogostih okužb, saj se slabi imunski sistem (Schaufeli, Buunk, 2003).

Avtor Schmiedel opozarja, da pri izgorelih posameznikih pogosto nastopijo:

- občutki kronične telesne izčrpanosti,
- zmanjšanje telesne odpornosti,
- posledično daljša bolniška odsotnost ali celo potreba po hospitalizaciji (Schmiedel, 2012).

Ugotovitve avtorja Kabat-Zinna kažejo, da se fizične posledice izgorelosti pogosto prepletajo s psihičnimi, kar vodi v:

- splošno zmanjšano telesno odpornost,
- povečano tveganje za razvoj resnejših zdravstvenih težav (Kabat-Zinn, 1990).

3.2 Psihološke posledice

Kot ugotavljata Maslach in Leiter, so psihološke posledice izgorelosti pogosto globlje in dolgotrajnejše od zgolj trenutne utrujenosti ali nezadovoljstva (Maslach & Leiter, 1997). Po njunem mnenju so najpogostejše oblike duševnih posledic občutek praznine, izguba smisla za delo ter zmanjšana osebna učinkovitost (Maslach & Leiter, 1997). Po mnenju avtorjev Schaufeli in Buunk gre za skupek čustvenih in duševnih sprememb, ki lahko pomembno zaznamujejo posameznikovo vsakdanje življenje ter njegovo dojemanje sebe in dela. Poleg tega se pri posameznikih z izgorelostjo pogosto pojavijo depresivna razpoloženja, stalni občutki neuspeha in zmanjšana samozavest (Schaufeli & Buunk, 2003).

Schmiedel pa poudarja, da se pri izgorelosti razvijajo tudi kronična razdražljivost, težave s koncentracijo in težave pri sprejemanju odločitev (Schmiedel, 2012).

Mnenje Kabat-Zinna pa je, da lahko psihološke posledice vodijo v napade tesnobe, občutke nemoči in vztrajen strah pred neuspehom (Kabat-Zinn, 1990).

3.4 Posledice na ravni organizacije in družbe

Izgorelost posameznika vpliva tudi na kolektivno klimo, učinkovitost timov in stroške delodajalcev (Eurofund, 2017). Med najpogostejšimi posledicami so po mnenju avtorjev Musek in Lešnik povečana fluktuacija zaposlenih, nižja kakovost storitev, zmanjšano zadovoljstvo strank (Musek, Lešnik, 2012), višji stroški bolniških odsotnosti (WHO, 2019) ter večje tveganje za napake in nesreče pri delu (Eurofund 2017).

Poleg tega je izgorelost javnozdravstveni izziv, saj je povezana s povišano porabo zdravstvenih storitev (WHO, 2019) in izgubo delovne sposobnosti (Eurofund, 2017).

4 PREPREČEVANJE IZGORELOSTI

Preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu je eden ključnih izzivov sodobnega delovnega okolja, kjer se od zaposlenih pogosto pričakuje visoka produktivnost, prilagodljivost in nenehno doseganje ciljev. Izgorelost ne nastopi nenadoma, temveč se razvija kot rezultat dolgotrajnega neskladja med delovnimi zahtevami in posameznikovimi zmožnostmi obvladovanja stresa. Prav zato je pri preprečevanju treba delovati na več ravneh – tako na ravni organizacije kot na ravni posameznika.

Na organizacijski ravni je ključnega pomena, da delodajalci ustvarjajo delovno okolje, ki omogoča ravnotežje med obremenitvijo in viri podpore. Model delovnih zahtev in virov (JD-R model) poudarja, da lahko ustrezna podpora sodelavcev, avtonomija pri delu, jasno opredeljene vloge ter možnost napredovanja zmanjšajo učinek negativnega stresa in preprečijo izgorelost (Bakker & Demerouti, 2007). Prav tako ima pomembno vlogo vodstvo, ki mora s svojim pristopom vzpostaviti kulturo razumevanja, odprte komunikacije in pravočasnega ukrepanja ob zaznavi prvih znakov preobremenjenosti.

Na ravni posameznika pa je učinkovito preprečevanje povezano s krepitvijo osebne odpornosti, zavedanja lastnih meja in razvijanjem strategij za obvladovanje stresa. Pomembno je, da zna posameznik prepoznati zgodnje opozorilne znake izgorelosti, si vzame čas za regeneracijo ter aktivno skrbi za svoje telesno in duševno zdravje. V ospredju so aktivnosti, kot so redna telesna vadba, zdrava prehrana, kakovosten spanec, čuječnost in tehnike sproščanja. Schmiedel (2012) posebej poudarja pomen biološke ravni preprečevanja, vključno s hormonskim ravnovesjem, mikrohranili in prehransko podporo.

Avtor Pines opisuje, da se napetosti in občutek izčrpanosti pogosto prenesejo iz delovnega okolja v zasebno življenje, kjer lahko povzročijo težave v partnerskih odnosih ter negativno vplivajo na vzdušje v družini (Pines & Aronson, 1988).

Eurofund ugotavlja, da pravočasno odkrivanje in obravnavanje izgorelosti vodita k zmanjšanju bolniških odsotnosti, kar znižuje stroške za delodajalce ter hkrati omogoča boljšo dolgoročno učinkovitost zaposlenih (Eurofund, 2017). Mednarodna zdravstvena organizacija WHO pa poudarja, da celostno zdravljenje izgorelosti ne vpliva le na boljše psihofizično zdravje zaposlenih, temveč tudi na zmanjšanje stroškov, povezanih z dolgotrajno odsotnostjo z dela ali s prezgodnjo invalidnostjo (WHO, 2019).

4.1 Delovno okolje in ergonomija

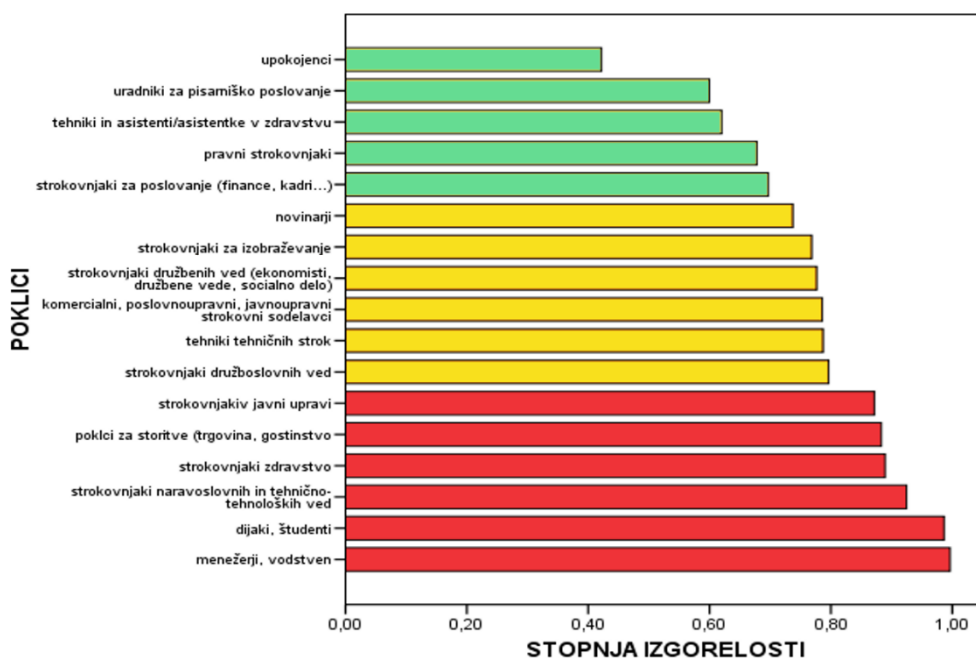
Ergonomija je znanstvena veda, ki se ukvarja z načrtovanjem delovnih mest, delovnih orodij in delovnih procesov, tako da ustrezajo zmožnostim in omejitvam človeka (Dul

& Weerdmeester, 2008). Namen ergonomije je izboljšati varnost, zdravje, udobje in učinkovitost delavcev (Bridger, 2008). Po mnenju Grandjeana (1988) obsega ergonomija prilagajanje dela človeku in ne obratno, kar pomeni, da je treba oblikovati delovno okolje tako, da zmanjša fizično in psihično obremenitev zaposlenega (Grandjean, 1988). Avtor McAtamney poudarja, da dobra ergonomija zmanjšuje tveganje za poškodbe mišično-skeletnega sistema in izboljšuje splošno počutje zaposlenih (McAtamney & Nigel, 1993).

Zavedamo se, da na naše počutje in dolgoročno zdravje pomembno vplivajo tudi fizični pogoji, v katerih opravljamo delo. Čeprav se izgorelost pogosto obravnava kot psihološki pojav, raziskave kažejo, da lahko tudi neustrezno delovno okolje in slaba ergonomija prispevata k razvoju kroničnega stresa in psihofizične izčrpanosti.

Ko delamo v prostoru s prekomernim hrupom, slabšo osvetlitvijo, visokimi temperaturami ali slabim zračenjem, se povečujeta naša razdražljivost in utrujenost, zmanjšuje pa se koncentracija. Enako velja za neprilagojeno opremo, kot so slabo nastavljeni stoli, delovne površine ali prisilne drže, ki povzročajo bolečine v mišično-skeletnem sistemu. Ko so ti fizični dejavniki prisotni dlje časa, se postopoma zmanjšuje naša psihološka odpornost, hkrati pa se povečuje občutek preobremenjenosti, kar vodi v večjo ranljivost za izgorelost.

4.2 Stopnje izgorelosti glede na poklic



Slika 4: Stopnje izgorelosti glede na poklic
(Vir: Inštitut za razvoj človeških virov, 2025)

Na podlagi grafične predstavitve ugotavljamo, da se stopnja izgorelosti med posameznimi poklici iz leta 2008 precej razlikuje. Najnižjo stopnjo izgorelosti imajo upokojenci, pisarniški uslužbenci in tehniki v zdravstvu, kjer so stopnje izgorelosti še vedno prisotne, a občutno nižje v primerjavi z drugimi poklici. V teh skupinah lahko sklepamo, da gre za manj stresna delovna okolja ali večjo sposobnost obvladovanja delovnih zahtev.

Višje stopnje izgorelosti so zaznane pri strokovnjakih družboslovnih ved, strokovnjakih za izobraževanje ter pri strokovnjakih družbenih ved in socialnega dela. V teh poklicih so prisotne zahtevne interakcije z ljudmi in čustveno naporno delo, kar prispeva k večji ranljivosti za izgorelost.

Najbolj izstopajoče so najvišje stopnje izgorelosti, ki so vidne pri poklicih za storitve, kot sta gostinstvo in trgovina, zdravstvenih delavcih, študentih in vodstvenem kadru. Ti poklici se pogosto soočajo z visokimi pričakovanji, dolgimi delovnimi urami ter odgovornostjo za rezultate, kar povzroča intenzivnejše obremenitve in povečuje tveganje za izgorelost. Podobno visoko stopnjo izgorelosti imajo tudi strokovnjaki naravoslovnih in tehnoloških ved, ki delujejo v okolju, kjer je nenehno prisotna potreba po rezultatih in inovacijah.

Zanimivo je tudi dejstvo, da imajo študenti in dijaki zelo visoko stopnjo izgorelosti, kar lahko kaže na pritisk, ki ga prinašajo izobraževalni sistem in pričakovanja družbe. Splošno gledano pa graf jasno potrjuje, da je stopnja izgorelosti v poklicih, kjer so zahteve visoke in delo poteka z ljudmi, precej višja.

4.3 Neravnovesje med delom in zasebnim življenjem

V sodobnem delovnem svetu pogosto ugotavljamo, da postaja meja med poklicnim in zasebnim življenjem vedno bolj zabrisana. Ko začne delo segati v naš prosti čas, ko smo stalno dosegljivi in čutimo pritisk, da odgovarjamo na elektronska sporočila tudi izven delovnega časa, se zmanjšuje naš čas za regeneracijo. Takšno neravnovesje med delom in zasebnim življenjem je eden ključnih povzročiteljev izgorelosti.

Ko nam primanjkuje časa za družino, prijatelje, hobije in počitek, se postopno zmanjšuje naša čustvena stabilnost, zadovoljstvo z življenjem in občutek izpolnjenosti. Sčasoma se pojavita psihična utrujenost in občutek, da ne zmoremo več nadzorovati svojega življenja. Posebej ogroženi so tisti, ki delajo v poklicih z visoko stopnjo odgovornosti, z dolgimi delavniki ali izmenskim delom.

Raziskave kažejo, da posamezniki, ki ne morejo vzpostaviti ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, hitreje razvijejo znake izgorelosti in pogosteje izostajajo z dela, zato moramo ustvariti pogoje, kjer se spodbuja čas za počitek, spoštuje zasebnost in omogoča fleksibilnost (GreenHaus & Beutell, 1985, Maslach & Leiter, 1997).

1. Usklajenost med posameznikom in delovnim okoljem

Do izgorelosti najpogosteje pride, kadar obstaja neskladje med posameznikovimi vrednotami, pričakovanji in delovnim okoljem. Organizacije lahko preprečujejo izgorelost:

- s pravično delitvijo nalog,
- z možnostjo avtonomije pri delu,
- s prepoznavanjem in nagrajevanjem truda,
- z grajenjem skupnosti in pozitivne organizacijske kulture (Maslach & Leiter, 2002).

2. Zgodnje prepoznavanje in intervencija

Dr. Aditi Nerurkar poudarja pomen zgodnjega prepoznavanja znakov izčrpanosti, kot so:

- razdražljivost,
- kognitivna megla,
- fizična utrujenost brez jasnega razloga.

Nerurkar za preprečevanje priporoča t. i. »reset sistem« vsakodnevnih mikrostrategij za zmanjšanje stresa, med katere spadajo digitalni odmori, gibanje, čas za osredotočeno delo in praksa hvaležnosti (Nerurkar, 2024).

3. Zavestno upravljanje s stresom

Kabat-Zinn je razvil program MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction), ki temelji na čuječnosti kot orodju za zmanjšanje odzivnosti na stres. Program vključuje:

- vsakodnevno pozornost na dihanje,
- zavedanje telesa in misli brez sodbe,
- vaje za osredotočenost.

Raziskave kažejo, da redna praksa MBSR zmanjšuje stres, izboljšuje kognitivne funkcije in preprečuje dolgotrajno izčrpanje (Kabat-Zinn, 1990).

4. Krepitev telesne odpornosti

Emily in Amelia Nagoski trdita, da kronični stres ni nevaren sam po sebi, dokler posameznik uspešno zaključi stresni odziv v telesu. Nujno pa je:

- gibanje (vsaj 20–30 minut dnevno),
- kakovosten spanec,
- socialna povezanost,
- redni odmori,

- ustvarjalno izražanje (Nagoski & Nagoski, 2019).

Z njuno tezo se strinjajo tudi številne zdravstvene organizacije, ki poudarjajo pomen »zaključevanja stresnega cikla« kot bistvenega preventivnega mehanizma.

5. Normalizacija počitka in postavljanje meja

Amanda Miller Littlejohn opozarja, da v sodobni kulturi produktivnosti ljudje pogosto ignorirajo lastne meje. Po njenem mnenju sta ključna preventivna dejavnika:

- normalizacija aktivnega počitka (npr. duševni, senzorični, ustvarjalni počitek),
- učenje postavljanja jasnih meja do dela in tehnologije.

Avtorica poudarja, da je počitek nujen del regeneracije, ne pa nagrada za opravljeno delo (Littlejohn, 2023).

4.4 Psihosocialni ukrepi na ravni organizacije

Preprečevanje izgorelosti se mora najprej začeti na ravni delovnega okolja, saj raziskave kažejo, da so organizacijski dejavniki najpogostejši sprožilci kroničnega stresa (Maslach & Leiter, 2016). Pomembno je, da organizacije prepoznajo dejavnike tveganja, kot so preobremenjenost, pomanjkanje podpore in nejasna pričakovanja, ter oblikujejo ukrepe za njihovo zmanjšanje (Schaufeli & Buunk, 2003).

Eden ključnih pristopov temelji na modelu delovnih zahtev in virov (Job Demands – Resources model), ki poudarja ravnovesje med obremenitvijo in viri podpore (Bakker & Demerouti, 2007). Organizacije lahko izgorelost preprečujejo z boljšo razporeditvijo dela, ki zagotavlja pravičnejšo obremenitev zaposlenih (Bakker & Demerouti, 2007). Pomembno vlogo ima tudi večja fleksibilnost urnikov, saj se s tem zmanjšata občutek izgube nadzora in psihosocialna obremenitev (Maslach & Leiter, 2016). Uvajanje mentorstva in timske podpore krepi občutek pripadnosti ter omogoča izmenjavo znanja in izkušenj, kar zmanjša tveganje za izgorelost (Schaufeli & Buunk, 2003). Ključno je tudi jasno opredeljevanje nalog in odgovornosti, saj nejasnosti pogosto vodijo v dodatno obremenitev in stres (Maslach & Leiter, 1997). Nenazadnje ima pomembno vlogo redno spremljanje obremenitev in zadovoljstva zaposlenih, ki omogoča pravočasno prepoznavanje tveganj in uvajanje ustreznih ukrepov (Bakker & Demerouti, 2007).

4.5 Vloga vodij in organizacijske klime

Kakovost vodenja je eden ključnih dejavnikov preprečevanja izgorelosti (Schaufeli, 2015). Vodje, ki znajo spodbujati odprto komunikacijo, prepoznajo preobremenjenost in pokažejo empatijo, pomembno zmanjšujejo tveganje za izgorevanje v timu

(Černelič, Bizjak, 2018). Po raziskavah ima transformacijski slog vodenja pozitiven vpliv na psihološko varnost in zadovoljstvo pri delu (Schaufeli, 2015).

Vodje morajo biti usposobljeni za prepoznavanje zgodnjih znakov izgorelosti, kot so apatija, odsotnosti in konflikti (Maslach & Leiter, 1997). Pomembno je tudi, da znajo uporabljati podporne tehnike, kot so pogovor in delegiranje nalog, saj tako zmanjšajo psihološki pritisk zaposlenih (Bakker & Demerouti, 2007). Ključno pa je ustvarjanje organizacijske kulture, kjer je skrb za dobro počutje nekaj normalnega in ne izjema (Černelič, Bizjak, 2018).

4.6 Promocija zdravja na delovnem mestu

Promocija zdravja ni zgolj pravna obveznost delodajalca, temveč strateško orodje za dvigovanje odpornosti zaposlenih (WHO, 2019). Po priporočilih svetovne zdravstvene organizacije in nacionalnih smernic naj programi vključujejo preventivne delavnice o stresu in izgorelosti (WHO, 2019) ter redno merjenje delovne klime in obremenitev, kar omogoča pravočasno prepoznavanje tveganj (Musek, Lešnik, 2012). Prav tako naj bo zagotovljen dostop do psihološke pomoči ali svetovanja, ki omogoča takojšnjo podporo zaposlenim (Schaufeli & Buunk, 2003). Nenazadnje je pomembno tudi spodbujanje zdravega življenjskega sloga – prehrane, gibanja in počitka – saj slednje dolgoročno vpliva na odpornost in dobro počutje zaposlenih (Kabat-Zinn, 1990).

4.6 Komunikacija in razbremenjevanje konfliktov

Poznamo model nenasilne komunikacije (NVC), kjer Rosenberg poudarja, da je za zdrave odnose nujna sposobnost izražanja lastnih potreb brez napadanja ter aktivno poslušanje druge osebe z namenom razumevanja, ne obsojanja. Ta pristop temelji na opazovanju brez vrednotenja, izražanju občutkov, razkrivanju potreb in podajanju prošenj namesto zahtev. V delovnem okolju slednje pomeni, da sodelavcem ne pripisujemo namenov ali krivde, temveč govorimo o svojih doživljanjih, kar zmanjšuje možnost konfliktov (Rosenberg, 2003).

Drugi model pa je asertivna komunikacija, ki je po mnenju Černelič in Bizjak ena najpomembnejših veščin za preprečevanje izgorelosti, saj omogoča zaposlenim, da spoštljivo izražajo svoje potrebe in postavljajo meje, ne da bi pri tem ogrožali odnose z drugimi (Černelič, Bizjak, 2018). Ko lahko odkrito spregovorimo o tem, da smo preobremenjeni, da nekaj ni jasno ali da se ne počutimo dobro, zmanjšamo tveganje za kopičenje stiske, ki vodi v izgorevanje (Maslach & Leiter, 1997).

5 RAZISKAVA POSLEDIC VPLIVA IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

5.1 Izvedba intervjujev

V empiričnem delu raziskave smo izvedli štiri polstrukturirane intervjuje, s katerimi smo želeli poglobljeno raziskati pojav izgorelosti na delovnem mestu z različnih zornih kotov. Namen intervjujev je bil pridobiti osebne izkušnje, razmišljanja in poglede sodelujočih o tem, kako se izgorelost razvija, kako jo posamezniki doživljajo ter katere dejavnike in strategije prepoznavajo kot ključne pri njenem preprečevanju.

Podatki o intervjuvancih

Izbor sogovornikov je temeljil na namenskem vzorčenju – vključili smo štiri osebe, ki so se bodisi neposredno srečale z izgorelostjo ali pa redno delujejo v delovnih okoljih, kjer je prisotna visoka stopnja stresa in tveganje za izgorelost. Vsi sodelujoči so bili predhodno seznanjeni z namenom raziskave in so soglašali s sodelovanjem. Poudarili smo prostovoljnost in anonimnost, kar je pomembno za odprt in zaupen pogovor.

Intervjuvanci:

1. Ženska, 33 let, bivša zaposlena na bencinskem servisu, ekonomski tehnik, V. stopnja izobrazbe, z Gorenjske. Doživela je izgorelost in opisala lastno pot okrevanja.
2. Moški, 40 let, zaposlen v gostinstvu, gostinski tehnik, V. stopnja izobrazbe, z Gorenjske. Poudarja vpliv delovne kulture in urnikov na počutje zaposlenih.
3. Ženska, 42 let, zaposlena v živilski trgovini, trgovski tehnik, V. stopnja izobrazbe, z Gorenjske. Ni neposredno doživela izgorelosti, a je večkrat občutila izčrpanost.
4. Moški, 36 let, zaposlen v domu upokojencev, tehnik zdravstvene nege, V. stopnja izobrazbe, z Gorenjske. Ima izkušnje z velikim stresom na delovnem mestu.

5.1.1 Potek intervjujev

Intervjuji so bili izvedeni maja 2025, vsak pa je trajal približno 45 minut. Vsi štirje intervjuji so potekali v živo. Intervjuje smo izvedli z eno osebo, ki je neposredno doživela izgorelost, ter s tremi zaposlenimi iz različnih poklicnih okolij, ki so podali svoje poglede na delovne obremenitve, stres in preprečevanje izgorelosti. Imeli smo vnaprej pripravljen nabor vprašanj, a smo sogovornikom omogočili tudi prosto izražanje.

Podatke smo zbirali z zvočnim snemanjem intervjujev, nato pa smo jih dobesedno prepisali. V nadaljevanju bomo posebno pozornost namenili ponavljajočim se vzorcem, povezavam med odgovori in pomenom, ki ga posamezniki pripisujejo svojim izkušnjam.

V celotnem raziskovalnem procesu smo sledili etičnim načelom, zlasti spoštovanju zasebnosti in zaupnosti podatkov. Osebni podatki udeležencev niso objavljeni, vsi odgovori so predstavljeni anonimno, vsak udeleženec pa je imel možnost kadarkoli odstopiti od sodelovanja.

Nabor vprašanj za intervju:

1. Kje ste bili zaposleni in kako bi opisali vaše delovno okolje?
2. Kdaj ste začeli opazovati znake izgorelosti?
3. Kaj menite, da je bil glavni vzrok, da je prišlo do izgorelosti?
4. Kako ste ukrepali, ko ste ugotovili, da je stanje resno?
5. Kaj bi svetovali ljudem, ki delajo na podobnih delovnih mestih?
6. Ste se sami kdaj počutili, kot da ste izgoreli?
7. Kako gledate na pojav izgorelosti v gostinstvu?
8. Kako skrbite za to, da ne postanete preobremenjeni?
9. Kaj menite, da bi delodajalci lahko naredili za preprečevanje izgorelosti?
10. Ste se že kdaj srečali z izgorelostjo?
11. Kako bi opisali pogoje dela v službi?
12. Kakšno je vzdušje na delovnem mestu?
13. Kaj bi priporočali za preprečevanje izgorelosti?
14. Se vam zdi, da je izgorelost prisotna v vašem poklicu?
15. Kaj vas najbolj obremenjuje pri delu?
16. Kako se spopadate s stresom?
17. Kaj bi priporočali za izboljšanje razmer na delovnem mestu?

5.1.2 Analiza primera: izgorelost posameznika in njen vpliv

V tem delu raziskave smo se poglobili v primer posameznice, ki je doživela izgorelost, da bi natančneje razumeli, kako se ta pojav razvija in kakšne posledice prinaša na osebni in poklicni ravni. Intervju s sogovornico je razkril več ključnih faz in dejavnikov, ki so pripomogli k razvoju izgorelosti, pa tudi pot okrevanja, ki je bila dolgotrajna in zahtevna.

Sogovornica je opisala, kako je dolga obdobja delovala pod močnim pritiskom in visoko delovno obremenitvijo, ob tem pa ni imela ustrezne podpore ne v službenem ne v zasebnem okolju. Poudarila je, da je sprva ignorirala opozorilne znake, kot so kronična utrujenost, pomanjkanje motivacije in motnje spanja. Sčasoma je izgubila

občutek za mejo med delom in prostim časom, kar je vodilo v izčrpanost, občutek nemoči in izgubo smisla.

Posebej izstopajoča je bila njena izpoved o notranjem občutku krivde in strahu pred tem, da bi jo okolica videla kot šibko ali nesposobno. Ti občutki so jo dolgo časa zadrževali, da bi poiskala pomoč, kar je še dodatno poglobilo njeno stanje. Ko je naposled dosegla točko popolne izčrpanosti, je bila prisiljena na bolniško odsotnost in se umakniti iz delovnega okolja.

Vpliv izgorelosti je bil izrazit tudi po koncu akutne faze. Dolgotrajno okrevanje je vključevalo psihološko pomoč, spremembo življenjskega sloga in ponovni razmislek o prioritetah. Skozi pogovor smo zaznali, da je doživela izkušnja v njej pustila globoke posledice, a jo je hkrati spodbudila k temu, da začne postavljati meje in bolj skrbeti za svoje duševno zdravje.

Primer kaže, kako pomembno je zgodnje prepoznavanje znakov izgorelosti ter odprtost za pogovor o duševnem zdravju v delovnem okolju. Osebna zgodba sogovornice nam je ponudila dragocen vpogled v notranjo dinamiko izgorelosti in opozorila na pomen podpore tako s strani delodajalca kot bližnjih.

5.1.3 Analiza faz izgorelosti pri posamezniku

Na podlagi intervjuja z osebo, ki je doživela izgorelost, smo identificirali več jasno prepoznavnih fraz, skozi katere je postopoma prehajala. Njena izpoved potrjuje ugotovitve iz strokovne literature, da se izgorelost ne pojavi nenadoma, temveč gre za postopen proces, ki pogosto ostane neopažen vse do hujšega poslabšanja duševnega in telesnega stanja.

V prvi fazi je sogovornica izkazovala visoko stopnjo zavzetosti za delo, željo po dokazovanju in prevzemanju dodatnih nalog. Kljub naraščajoči utrujenosti, si ni vzela časa za počitek, saj je verjela, da zmore več kot drugi. Povečana storilnost in pretirano vlaganje energije sta se sprva zdela pozitivna, vendar sta predstavljala začetek poti v izgorelost.

V drugi fazi so se začeli pojavljati znaki kronične utrujenosti, težave s koncentracijo ali razdražljivost. Kljub očitnim opozorilnim znakom jih ni jemala resno, temveč jih je pripisovala začasnemu stresu ali preobremenjenosti. Postajala je vse bolj čustveno izčrpana, vendar si tega še ni priznala.

V tretji fazi je postajalo očitno, da zadeve ne obvladuje več. Pojavili so se občutki nemoči, cinizem do dela in sodelavcev, težave v odnosih ter izguba notranje motivacije. Vsakodnevne naloge so postajale breme, v službo je hodila z odporom, hkrati pa jo je spremljal občutek krivde, ker ni bila več kos vsem pričakovanjem.

V četrti fazi, ko je bila izgorelost že močno izražena, je doživela popolno psihofizično izčrpanost. Bila je primorana poiskati strokovno pomoč in se začasno umakniti z delovnega mesta. Na tej točki je šele ozavestila razsežnost svojega stanja in začela proces okrevanja.

Analiza primera nam je pokazala, kako pomembno je prepoznati izgorelost že v začetnih fazah, ko še lahko učinkovito ukrepamo. Prav tako smo spoznali, da posamezniki pogosto spregledajo ali potlačijo prve opozorilne znake, saj želijo ohraniti nadzor in ugoditi pričakovanjem okolice.

5.1.4 Posledice izgorelosti za delo in zasebno življenje

Skozi intervju smo ugotovili, da izgorelost ne vpliva zgolj na posameznikovo počutje pri delu, temveč močno zaznamuje tudi zasebno življenje in medosebne odnose. Iz pripovedi naše sogovornice je bilo jasno, da se posledice izgorelosti razširijo na skoraj vsa področja življenja.

Na poklicnem področju se je izgorelost odražala v upadu delovne učinkovitosti, izgubi motivacije in nezmožnosti osredotočanja. Naloge, ki so bile prej rutinske in obvladljive, so postale naporne in stresne. Pojavila se je tudi izguba smisla pri delu, občutek, da njeno delo ni več vredno truda. Poleg tega je imela težave pri komunikaciji s sodelavci in se je začela umikati iz timskega dela. Zaradi zmanjšane sposobnosti opravljanja nalog je občutila dodatno krivdo in pritisk, kar je stanje še poslabšalo.

V zasebnem življenju so bile posledice enako izrazite. Porušilo se je ravnoesje med delom in prostim časom, saj ni znala več postaviti jasne meje med obveznostmi in počitkom. Postajala je čustveno otopela, kar je vplivalo na odnose z bližnjimi – pogosto se je umikala, ni imela energije za druženje, pojavila se je tudi razdražljivost. Čutila je, da izgublja stik z ljudmi, ki so ji pomembni, a hkrati ni imela moči za spremembo.

Telesno se je izgorelost izražala v obliki nespečnosti, glavobolov, prebavnih težav in stalne izčrpanosti, psihično pa jo je spremljala anksioznost, občutek praznine in v nekem trenutku celo depresivna stanja.

Ugotovili smo, da izgorelost ni le delovna težava, temveč globoko poseže v posameznikovo identiteto in kakovost življenja. Okrevanje zato ne vključuje le počitka, temveč tudi spremembo življenjskega sloga, odnosa do dela in predvsem učenje, kako ponovno prisluhniti sebi.

5.1.5 Proces okrevanja in podpora

Med intervjujem smo podrobno analizirali, kako je potekal proces okrevanja po izgorelosti pri naši sogovornici ter kakšno vlogo je imela pri tem podpora okolice.

Ugotovili smo, da okrevanje ni enosmeren ali kratek proces, temveč dolgotrajen in pogosto nepredvidljiv prehod, ki zahteva veliko potrpežljivosti, notranjih sprememb in ustreznega okolja.

Sogovornica je okrevanje začela z odmikom od dela, saj je bila v času najhujše izčrpanosti nezmožna opravljati še tako osnovne naloge. Prva faza okrevanja je zato potekala v popolnem mirovanju in fizičnem počitku, kjer si je dovolila priznati, da potrebuje pomoč. Že ta korak je bil zanjo izziv, saj je bila vajena visoke storilnosti in občutka dolžnosti.

Sledilo je iskanje strokovne pomoči, ki je imela ključno vlogo pri razumevanju same izgorelosti in vzrokov zanjo.

Psihoterapevtska podpora ji je pomagala prepoznati vzorce vedenja, kot so perfekcionizem, pretirano prilagajanje in nezmožnost postavljanja meja. Sčasoma je začela uvajati majhne, a pomembne spremembe – boljši ritem dneva, čas za sprostitev in bolj jasno ločevanje med delovnim in zasebnim časom.

Izrazito pomembna je bila tudi podpora bližnjih. Sogovornica je poudarila, da ji je pomenilo največ, da je imela ob sebi ljudi, ki je niso obsojali, temveč so jo poslušali in razumeli, vendar je hkrati izpostavila, da okolica pogosto izgorelosti ne razume dovolj dobro, zato je včasih naletela tudi na nerazumevanje ali minimiziranje njenih težav.

Okrevanje je zajemalo tudi ponovno učenje zdravega odnosa do dela. Naučila se je postavljati meje, reči »ne« ter bolj jasno izražati svoje potrebe. Velik izziv je bil povratek na delo, saj jo je spremljal strah pred ponovnim zdrsom v stare vzorce. Z večjo samorefleksijo in stalno podporo je uspela ohraniti novo ravnovesje.

Proces okrevanja nas je naučil, da izgorelost ni le trenutek zloma, temveč globoko sporočilo telesa in duševnosti, da nekaj v načinu življenja ni več vzdržno. Brez ustrezne podpore – tako strokovne kot socialne – okrevanje skoraj ni mogoče. Prav zato menimo, da je nujno, da tako delovna okolja kot širša družba razvijejo več razumevanja in orodij za pomoč posameznikom, ki morajo skozi ta proces.

5.1.6 Analiza intervjujev z drugimi anketiranci

PODROČJE	KLJUČNE UGOTOVITVE
Vir stresa	Prevelika količina nalog, prekratki roki, pomanjkanje kadra, nejasna pričakovanja nadrejenih.
Doživljanje izgorelosti	Sami še niso doživeli izgorelosti, a se pogosto znajdejo na robu preobremenjenosti. Zavedanje možnosti razvoja izgorelosti, če ne bi znali postaviti meja.
Prepoznavanje izgorelosti pri drugih	Vedenjske spremembe (umik iz komunikacije, manjša motivacija, večja razdražljivost); telesni znaki izčrpanosti.
Podpora in preventiva v organizaciji	Pogosto pomanjkanje dejanske podpore. Svetovalna pomoč in programi za duševno zdravje obstajajo, a jih le redko koristijo.
Organizacijska kultura	Potreba po spremembi kulture – manjša pričakovanja glede stalne dosegljivosti, večje spodbujanje zdravega ravnovesja med delom in življenjem.
Osebna odgovornost in preventiva	Poudarek na postavljanju meja, času zase, športnih dejavnostih in sprostitvenih tehnikah.
Sklep	Zaposleni se zavedajo resnosti izgorelosti, a pogosto nimajo dovolj orodij ali podpore za njeno preprečevanje ali obravnavo. Potrebni so individualni in sistemski pristopi

*Tabela 1: Ključne ugotovitve iz analize intervjujev z zaposlenimi
(Lastni vir)*

5.1.7 Dejavniki delovnih obremenitev in stresa

Med raziskovanjem izgorelosti smo posebno pozornost namenili dejavnikom, ki prispevajo k povečanim delovnim obremenitvam in stresu. Ugotovili smo, da se ti dejavniki pogosto prepletajo in se razlikujejo glede na delovno okolje, vendar imajo skupno točko: če niso pravočasno prepoznani in obvladani, lahko vodijo v izgorelost.

Eden najpogostejših dejavnikov, ki so ga izpostavili sodelujoči, je bila pretežka delovna obremenitev. Mnogi zaposleni se srečujejo z občutkom, da nikoli ne končajo vseh nalog, saj se pričakuje, da so vedno na voljo, pogosto tudi izven delovnega časa. To ustvarja stalno napetost in občutek, da morajo žrtvovati prosti čas za izpolnjevanje pričakovanj.

Drugi pomemben dejavnik je nejasnost vlog in odgovornosti. Ko zaposleni ne vedo natančno, kaj se od njih pričakuje, ali če se odgovornosti nenehno spreminjajo brez ustrezne komunikacije, to povzroča zmedo, negotovost in frustracijo. Občutek pomanjkanja nadzora nad delovnimi nalogami močno prispeva k psihičnemu pritisku.

Izpostavili smo tudi pomanjkanje podpore s strani nadrejenih. V primerih, ko vodstvo ne prisluhne stiskam zaposlenih ali ne nudi ustreznega odziva na preobremenjenost, se pri zaposlenih poveča občutek izoliranosti in nepomembnosti. To lahko vodi v izgubo motivacije in postopno čustveno izčrpanost.

Med dejavniki smo prepoznali tudi neustrezno organizacijsko kulturo, kjer prevladujejo tekmovalnost, perfekcionizem in stalna usmerjenost v dosežke brez upoštevanja človeških omejitev. V takšnem okolju se pogosto razvije občutek, da si počitka ne zaslužimo, kar še dodatno spodbuja kronični stres.

Nazadnje smo ugotovili, da pomemben dejavnik predstavlja tudi pomanjkanje možnosti za okrevanje in sprostitev. Čeprav imajo zaposleni na voljo dopust ali odmore, jih pogosto ne izkoristijo v celoti ali jih porabijo za dodatno delo namesto za počitek. Slednje dolgoročno slabi odpornost na stres in zmanjšuje psihofizično kondicijo.

Naša analiza kaže, da dejavniki delovnih obremenitev in stresa niso nujno problem posameznika, temveč pogosto odražajo sistemske težave v organizaciji dela. Če jih želimo učinkovito reševati, moramo k temu pristopiti celostno – z boljšo organizacijo dela, večjo empatijo vodstva in ozaveščanjem o pomembnosti duševnega zdravja v vsakem kolektivu.

5.1.8 Posledice vpliva izgorelosti na delo in zdravje

V okviru raziskave smo posebno pozornost namenili posledicam, ki jih izgorelost pušča tako na delovni uspešnosti kot na zdravju posameznika. Ugotovili smo, da so ti vplivi lahko dolgoročni in globoko posežejo v kakovost življenja posameznika, pa tudi v delovno učinkovitost ter odnose v kolektivu.

Na delovnem področju izgorelost pogosto vodi do znižane storilnosti, več napak, zmanjšane motivacije in odsotnosti z dela. Zaposleni, ki doživljajo izgorelost, poročajo o težavah s koncentracijo, odločanjem in organizacijo nalog. Občutek izčrpanosti jim

onemogoča, da bi delovali z enako zavzetostjo kot prej, kar posledično vpliva na kakovost opravljenega dela. Povečana odsotnost in bolniški dopusti pa dodatno obremenjujejo kolektiv in zmanjšujejo učinkovitost celotnega delovnega procesa.

Poleg tega izgorelost močno vpliva na medosebne odnose na delovnem mestu. Posameznik lahko postane razdražljiv, manj odziven ali se umika, kar negativno vpliva na sodelovanje in zaupanje med sodelavci. Sčasoma se lahko razvije občutek izoliranosti, kar stanje še poslabša.

Kar zadeva zdravje, smo opazili, da izgorelost pogosto sproži ali poslabša telesne in duševne težave. Med najpogostejšimi simptomi so kronična utrujenost, nespečnost, glavoboli, prebavne motnje, bolečine v mišicah ter oslavljen imunski sistem. Na psihološki ravni pa se pogosto pojavijo anksioznost, depresivnost, občutek nemoči in izguba samopodobe. V nekaterih primerih lahko pride celo do popolnega psihofizičnega zloma, ki zahteva dolgotrajno okrevanje in strokovno pomoč.

Pomembno je poudariti, da se izgorelost ne konča sama od sebe – če je ne prepoznamo in ustrezno obravnavamo, se njene posledice lahko poglobijo in vplivajo tudi na druge vidike življenja, kot so družinski odnosi, socialna vključenost in splošno zadovoljstvo z življenjem.

Zaradi navedenega menimo, da mora biti prepoznavanje posledic izgorelosti ena izmed ključnih prioritet v vsakem delovnem okolju. Le z aktivnim pristopom, izobraževanjem, preventivnimi ukrepi in možnostjo pravočasne pomoči lahko zmanjšamo njen vpliv ter prispevamo k bolj zdravemu in učinkovitemu delovnemu okolju.

5.1.9 Predlogi za izboljšanje delovnih pogojev

Na podlagi opravljene raziskave in zbranih izkušenj sodelujočih smo oblikovali nekaj konkretnih predlogov za izboljšanje delovnih pogojev, ki bi lahko pripomogli k preprečevanju izgorelosti ter krepitvi duševnega zdravja zaposlenih. Zavedamo se, da ne obstaja enotna rešitev, saj se delovna okolja med seboj razlikujejo, vendar verjamemo, da so lahko naslednji koraki uporabni v večini organizacij.

Prvi in ključni predlog je vzpostavitev jasne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Zaposleni pogosto ne vedo natančno, kaj se od njih pričakuje, kar povzroča stres in negotovost. Z boljšo komunikacijo, jasnimi cilji ter sprotnimi povratnimi informacijami bi lahko preprečili veliko nesporazumov in povečali občutek varnosti.

Drugi pomemben korak je uravnotežena razporeditev dela. Preobremenjenost pogosto izvira iz neravnovesja med delovno obremenitvijo in zmožnostmi

zaposlenega. Predlagamo, da se redno preverja obseg nalog, da se omogoči realno načrtovanje in po potrebi prerazporeditev zadolžitev.

Tretji predlog se nanaša na spodbujanje zdravega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Organizacije bi morale podpirati prakso do odklopa po delovnem času, spoštovati pravico do počitka ter spodbujati uporabo dopusta brez občutka krivde. Fleksibilne oblike dela, kot so delo od doma ali prilagodljiv delovni čas, so lahko pri tem v veliko pomoč.

Poleg tega predlagamo uvedbo rednih izobraževanj in delavnic o duševnem zdravju, kjer bi zaposleni pridobili znanja o prepoznavanju zgodnjih znakov izgorelosti, tehnikah sproščanja in postavljanju meja. Pomembno je, da se o teh temah govori odprto in brez stigme.

Nazadnje menimo, da bi morala imeti vsaka organizacija dostopne oblike strokovne pomoči, kot so svetovalne službe, mentorski sistemi ali zunanja psihološka podpora. Zaposleni morajo vedeti, kam se lahko obrnejo v trenutkih stiske, in imeti občutek, da jih delovno okolje pri tem podpira.

Z bolj sistematičnim pristopom k oblikovanju delovnih pogojev, ki upoštevajo človeka kot celovito bitje, lahko povečamo zadovoljstvo, zmanjšamo bolniške odsotnosti in dolgoročno okrepimo uspešnost organizacije kot celote.

5.1.10 Primerjava ugotovitev s teoretičnimi spoznanji

Ob koncu raziskave smo naša empirična dognanja primerjali s teoretičnimi izhodišči, ki smo jih predstavili v uvodnih poglavjih. Ugotovili smo, da se številni elementi, ki so jih opisovali naši sogovorniki, v veliki meri ujemajo s teorijo izgorelosti, kar dodatno potrjuje zanesljivost naših spoznanj.

Najprej smo opazili, da so faze izgorelosti, ki jih opisujejo avtorji, kot sta Freudenberger in Maslach, prepoznavne tudi v praktičnih primerih. Naša sogovornica, ki je doživela izgorelost, je jasno opisala prehod od začetne vneme in pretirane zavzetosti do postopnega izčrpavanja, notranje praznine ter občutka nemoči – kar popolnoma sovпада s klasično razdelitvijo faz izgorelosti.

Podobno so se tudi dejavniki tveganja, ki jih teorija izpostavlja – preobremenjenost, pomanjkanje kontrole, nejasna pričakovanja, odsotnost podpore – izrazito pokazali v intervjujih z zaposlenimi. Čeprav ti niso doživeli izgorelosti, so te dejavnike pogosto navajali kot stalne vire stresa in potencialne sprožilce težav.

Pri analizi posledic izgorelosti smo ugotovili, da se naše ugotovitve ujemajo s strokovno literaturo, ki izgorelost povezuje tako z zmanjšano delovno učinkovitostjo kot s psihofizičnimi težavami, kot so tesnoba, depresija, nespečnost in somatski simptomi.

Tudi naši predlogi za izboljšanje delovnih pogojev temeljijo na teoretičnih smernicah, ki poudarjajo pomen preventive, podpore in zdrave organizacijske kulture. S tem smo še dodatno okrepili prepričanje, da se izgorelosti ne da obravnavati le individualno, temveč predvsem sistemsko – znotraj delovnega okolja in širšega družbenega konteksta.

Primerjava z obstoječo teorijo nam je omogočila, da svoje ugotovitve umestimo v širši okvir raziskovanja izgorelosti. Povezava med prakso in teorijo se je izkazala kot močna in skladna, kar pomeni da so rešitve, ki jih ponuja znanost, v veliki meri uporabne tudi v vsakdanji delovni realnosti – če jih le znamo ustrezno vključiti.

5.1.11 Dejavniki, ki povečujejo ali zmanjšujejo izgorelost

V zaključni fazi naše raziskave smo želeli prepoznati ključne dejavnike, ki vplivajo na to, ali se izgorelost pri posamezniku razvije ali ne. Na podlagi zbranih podatkov in analize intervjujev smo ugotovili, da obstajajo dejavniki tveganja, ki povečujejo možnost za izgorelost, in zaščitni dejavniki, ki jo lahko preprečujejo ali omilijo.

Med dejavniki, ki izgorelost povečujejo, se najpogosteje pojavljajo:

1. Preobremenjenost in dolgotrajni stres, ki nastajata zaradi prevelikega števila nalog, kratkih rokov in nerealnih pričakovanj.
2. Pomanjkanje podpore s strani nadrejenih in sodelavcev, kar vodi v občutek osamljenosti in prepuščenosti samemu sebi.
3. Nizka stopnja nadzora nad lastnim delom in občutek, da nimamo vpliva na odločitve, ki zadevajo naše naloge.
4. Nenehna dosegljivost in nezmožnost odklopa, kjer se delo raztegne še v proste ure in vikende.
5. Nejasna vloga in pričakovanja, ki ustvarjajo zmedo, frustracijo in notranji konflikt.

Po drugi strani pa smo prepoznali tudi dejavnike, ki izgorelost zmanjšujejo oziroma delujejo kot zaščita:

1. Močna socialna podpora v delovnem okolju, kjer se posameznik počuti slišane, razumljene in vključene.
2. Dobra organizacija dela in jasna struktura, ki omogočata predvidljivost, preglednost in občutek nadzora.
3. Fleksibilnost delovnega časa ter spoštovanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.
4. Dostop do virov pomoči, kot so svetovalne službe ali pogovori z vodstvom brez strahu pred stigmo.

5. Osebna skrb za zdravje, vključno s spanjem, gibanjem, prehrano in tehnikami sproščanja, ki pomagajo obvladovati stres.

Ugotovili smo, da je ravnovesje med navedenimi dejavniki ključno. Če so stresorji močni in dolgotrajni, obenem pa primanjkuje zaščitnih mehanizmov, je tveganje za izgorelost veliko večje. Ko pa obstaja sistem podpore in skrb za dobro počutje zaposlenih, se lahko tudi ob večjih obremenitvah ohrani psihološko zdravje.

Zavedamo se, da vseh dejavnikov ni mogoče vedno povsem nadzorovati, vendar menimo da lahko z večjo osveščenostjo in ciljno usmerjenimi ukrepi zmanjšamo tveganje za izgorelost ter ustvarimo bolj vzdržno in zdravo delovno okolje.

6 RAZPRAVA

Rezultati raziskave kažejo, da je izgorelost na delovnem mestu resen psihosocialni problem, ki ne vpliva zgolj na posameznika, temveč ima širše posledice tudi za delovno okolje in organizacijo kot celoto. Analiza odgovorov intervjuvancev je potrdila, da se izgorelost potrjuje postopoma, skozi faze čustvene izčrpanosti, zmanjšane motivacije ter oddaljenosti od dela. Ugotovitve so v veliki meri skladne z ugotovitvami tujih raziskovalcev, kot so Maslach, Schaufeli in Bakker, kar potrjuje, da gre za univerzalen pojav, neodvisen od vrste poklica.

Posebej izstopa zaznava posameznikov, da je občutek izgorelosti pogosto povezan s pomanjkanjem podpore vodstva, slabo organizacijo dela in občutkom nemoči pri vplivanju na delovne pogoje. Ti dejavniki potrjujejo vlogo organizacijskega konteksta kot ključnega sprožilca. V praksi slednje pomeni, da posameznik ni izgorel zato, ker ni »dovolj močan«, temveč ker je preobremenjen v okolju, ki ne omogoča regeneracije in psihološke varnosti.

Med intervjuji je bilo za zaznati tudi, da zaposleni izgorelost pogosto prepoznajo šele, ko so znaki napredovali v telesne simptome, kot so nespečnost, glavoboli ali pogoste bolezni. To kaže na potrebo po večji ozaveščenosti ter usposobljenosti delodajalcev in zaposlenih za zgodnje prepoznavanje stanja. Prav tako rezultati potrjujejo, da posamezniki, ki nimajo jasnih meja med poklicnim in zasebnim življenjem, hitreje razvijejo izgorelost, kar dodatno poudarja pomen ravnovesja med delom in prostim časom.

Raziskava potrjuje tudi pomembnost podpornih strategij na ravni organizacije, kot so fleksibilni delovni čas, psihološka podpora, jasna komunikacija in spodbujanje odprtega dialoga o težavah. Tam, kjer so ti mehanizmi že prisotni, je izgorelost redkejša ali manj izražena.

Na koncu velja izpostaviti, da je izgorelost več kot le osebna stiska posameznika – je tudi indikator zdravja delovnega okolja. Reševanje tega problema ne more temeljiti le na posamezniku, temveč mora vključevati celovit pristop, ki združuje preventivo, zgodnje ukrepanje in organizacijske spremembe.

7 ZAKLJUČEK

Izgorelost na delovnem mestu postaja vse pogostejši pojav, ki ima resne posledice tako za posameznike kot za delovna okolja. V diplomskem delu smo s pomočjo analize strokovne literature ter intervjujev s posamezniki, ki so doživeli ali opazujejo znake izgorelosti, raziskovali ključne vzroke, potek ter posledice tega sindroma. Rezultati raziskave potrjujejo, da so med najpogostejšimi vzroki izgorelosti dolgotrajen stres, visoka delovna obremenitev, pomanjkanje podpore ter neuravnoteženo razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Posebej pomembna ugotovitev je, da izgorelost ni težava posameznika, temveč organizacijski izziv, ki terja ustrezen odziv delodajalcev. Neodzivnost in zanemarjanje prvih znakov izgorelosti pogosto vodita v dolgotrajne bolniške odsotnosti, upad motivacije in slabšo učinkovitost zaposlenih, kar ima tudi neposredne ekonomske posledice za podjetje.

Ključne strategije preprečevanja vključujejo jasno opredeljene naloge, odprto komunikacijo, možnost izobraževanja, podporo vodstva ter spodbujanje zdravega življenjskega sloga. Uspešna podjetja vse bolj prepoznavajo pomen vlaganja v dobrobit zaposlenih kot dolgoročno donosno naložbo.

Diplomsko delo potrjuje, da je pri obvladovanju izgorelosti pomembna vloga tako posameznikov kot organizacij. V prihodnje bi bilo smiselno nadaljevati raziskave na večjem vzorcu in v različnih gospodarskih panogah, saj bi to omogočilo oblikovanje bolj celovitih priporočil za prakso.

8 LITERATURA IN VIRI

Černelič Bizjak, M. (2018). *Izgorelost in njeno preprečevanje*. Ljubljana: Inštitut za razvoj kadrov.

Musek Lešnik, K. (2012). *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: Založba UL.

Tušak, M. in Blatnik, M. (2017). *Psihologija zdravja: zdravje in bolezni v psihološki perspektivi*. Ljubljana: Zavod Antares.

Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.

Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey: Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Freudenberger, H. J. in Richelson, G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.

Freudenberger, (1974). *Staff Burn-Out*. Journal of Social Issues. Society for the Psychological Study of Social Issues. Washington, D.C., ZDA.

Greenhaus, J. H. in Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. Academy of Management Review, 10(1), 76–88.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain and Illness*. New York: Delta.

Littlejohn, C. (2023). *Rest: Why You Get More Done When You Work Less*. London: Penguin Books.

Maslach, C. in Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour, 2(2), 99–113.

Maslach, C. in Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C. in Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A Multidimensional Perspective*. New York: Routledge.

Nagoski, E. in Nagoski, A. (2019). *Burnout: The Secret to Unlocking the Stress Cycle*. New York: Ballantine Books.

Nerurkar, A. (2024). *Stress Reset: Transform Your Life in Just 5 Minutes a Day*. New York: HarperOne.

Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Encinitas: PuddleDancer Press.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands–resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.

World Health Organization (WHO). (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Pridobljeno 23. 4. 2024 z naslova https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

Dul, J. in Weerdmeester, B. (2008). *Ergonomics for Beginners: A Quick Reference Guide*. Boca Raton: CRC Press.

Bridger, R. S. (2008). *Introduction to Ergonomics* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.

Grandjean, E. (1988). *Fitting the Task to the Man: A Textbook of Occupational Ergonomics* (4th ed.). London: Taylor & Francis.

McAtamney, L. in Nigel, C. (1993). Rapid Upper Limb Assessment (RULA). *Applied Ergonomics*, 24(2), 91–99.

Pines & Aronson (1988) *Career Burnout: Causes and Cures*. Free press New York.

Freudenberger & Richelson (1980), *Burn-out: The High Cost of High Achievement*. Anchor Press v Garden City, New York.

Lazarus & Folkman (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company, New York.

Cherniss (1980). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. SAGE Publications, London.

PRILOGA

Priloga 1: Intervjuji

Spoštovani,

sem Grega Jeglič, študent višje strokovne šole B&B Kranj, program ekonomist. V okviru diplomskega dela, ki ga pripravljam, sem se odločil za naslov Posledice izgorelosti na delovnem mestu. Namen raziskovalnega dela je bolje razumeti, kaj posameznika pripelje do izgorelosti, kako jo doživlja in katere ukrepe lahko sprejme za njeno preprečevanje.

V ta namen sem opravil štiri polstrukturirane intervjuje – enega z osebo, ki je izgorelost neposredno doživela, ter tri z zaposlenimi na različnih delovnih mestih, ki izgorelosti sicer niso doživeli sami, a jo zaznavajo kot prisotno tveganje v svojem delovnem okolju. Vsi sogovorniki so se z intervjuji strinjali prostovoljno in njihova identiteta ostaja anonimna.

Odgovori, zapisani v nadaljevanju, služijo kot dopolnitev in ilustracija teoretičnih ugotovitev ter omogočajo vpogled v subjektivno doživljanje in razumevanje tega pojava v praksi.

INTERVJU 1 – ženska, 33 let, ekonomski tehnik, V. stopnja izobrazbe, bivša zaposlena na bencinskem servisu s potrjeno diagnozo izgorelosti

1. Kje ste bili zaposleni in kako bi opisali svoje delovno okolje?

Delala sem na bencinskem servisu skoraj sedem let. Na začetku sem se počutila dobro in sprejeto. Zdelo se mi je, da bom v tem okolju lahko napredovala, saj sem bila polna zagona, energije in imela sem veliko motivacije za delo. Vzdušje v kolektivu je bilo sprva dobro, čutila sem se sprejeto. A sčasoma je vse začelo bledeti. Obremenitve so se stopnjevale – izmensko delo, predvsem nočne izmene so mi začele jemati moč. Delo je bilo zelo raznoliko: od točenja goriva, blagajniškega poslovanja do vsakodnevnega čiščenja in urejanja prostora. Čustveno najtežje pa je bilo reševanje konfliktov s strankami in občutek, da si vedno pod nadzorom. Poseben pritisk so predstavljali t. i. anonimni kupci, ki so nas ocenjevali. Če njihovih pričakovanj nismo dosegli, smo bili podvrženi dodatnim kritikam nadrejenih. Delovno okolje je postalo neprijazno, tekmovalno in čedalje bolj toksično. Vedno več je bilo tudi spotikanj ter podtikanj v kolektivu. To pripisujem tudi večjemu številu zaposlenih. Bilo nas je zaposlenih okoli 20 ljudi. Pogosto sem se počutila, da sem na bojni fronti, kjer je vsak dan bitka.

2. Kdaj ste začeli opazovati znake izgorelosti?

Prve znake sem začela opazovati že po nekaj letih. Najprej sem opazila, da sem po delu vedno bolj utrujena, da mi počitek ne pomaga več in da potrebujem vedno več časa, da si opomore. Začela sem izgubljati motivacijo in interes. Stvari, ki so me prej veselile, so postajale brezbržne. Zdelo se mi je, da je vse, kar počnem, brez pomena. Pojavile so se težave s spanjem – ponoči nisem mogla zaspati, čeprav sem bila izmučena. Imela sem občutek, kot da možgani ne morejo nehati razmišljati o delu. V službo sem začela hoditi s cmokom v želodcu, z občutkom, da grem v bojno območje. Včasih sem jokala, še preden sem prišla na delo. Ves čas me je spremljal občutek krivde, da nisem dovolj dobra, da delam premalo, da drugi zmorejo več. Kljub temu sem sprejemala še več različnih izmen, si naložila več nalog, ker sem hotela dokazati, da zmorem – kar pa me je samo še bolj izčrpavalo. Postajala sem razdražljiva, težko sem prenašala vsakdanjo komunikacijo, tudi doma. Ko se je začelo to poznati na mojem telesu – tresenje, bolečina, prebavne težave, sem vedela, da nekaj ni v redu.

3. Kaj menite, da je bil glavni vzrok, da je prišlo do izgorelosti?

Glavni vzrok je bila absolutno dolgotrajna preobremenjenost, pomanjkanje osnovne podpore in razumevanja na delovnem mestu. Pritisk je bil konstanten in sistemski – ni šlo za enkratni dogodek, temveč za dolga leta kopičenja nalog, odgovornosti, emocionalnega stresa in fizične izčrpanosti. Imela sem stik z različnimi tipi ljudi, tudi z agresivnimi strankami, hkrati pa sem morala skrbeti, da ni nikoli eskaliralo čez mejo. Tudi ko sem naredila vse prav, ni bilo občutka zadovoljstva – ker je bil fokus zgolj na prodajnih rezultatih in oceni skrivnega kupca. Tudi kadrovska podhranjenost je močno vplivala – pogosto smo pokrivali izostale sodelavce, prevzemali dodatne izmene in to brez dodatnih finančnih ali moralnih vzpodbud. Vodstvo ni imelo posluha za mojo stisko. Za izgorelost ni bila kriva le narava dela, ampak predvsem odsotnost podpore, razumevanja in spoštovanja s strani nadrejenih. Občutek, da si samo številka, da te nihče ne sliši, da tvoje meje niso pomembne, je uničujoč.

4. Kako ste ukrepali, ko ste ugotovili, da je stanje resno?

Najprej sem po lastni presoji poskusila rešiti stvar z dopustom. Mislila sem, da sem zgolj utrujena in da mi bo nekaj dni oddiha pomagalo. A že po nekaj dneh sem čutila isto izčrpanost in notranji nemir. Ko sem se vrnila v službo, sem zdržala še par tednov, a je bilo stanje vse slabše. Moje telo ni več funkcioniralo normalno – imela sem občutek, kot da bi me nekaj stiskalo ob zid. Po nasvetu prijateljice, sem končno obiskala zdravnico, ki me je vzela zelo resno. Diagnoza izgorelosti me je šokirala, a mi je hkrati odleglo, da sem končno dobila odgovor na moje zdravstveno stanje. Bila sem na bolniškem dopustu več mesecev, obiskovala sem psihoterapijo, delala sem na sebi in začela postopno postavljati meje. Spoznala sem, da sem vsa leta dajala

drugim, sebe pa zanemarjala. Bila sem tudi jezna nase, na sistem in na delovno okolje. Ko sem bila dovolj stabilna, sem sprejela odločitev, da se na bencinski servis ne vrnem več. Zdaj delam v pisarniškem okolju, kjer so pogoji dela neprimerljivo boljši. Imam čas za malico, nadrejeni me spoštujejo tako, da se počutim zelo dobro v delu, ki ga opravljam sedaj. Najpomembneje pa mi je, da zdaj poslušam sebe. Naučila sem se reči »ne« brez občutka krivde.

5. Kaj bi svetovali ljudem, ki delajo na podobnih delovnih mestih?

Najbolj iskren nasvet, ki ga lahko dam, je, da je treba vedno poslušati svoje telo in dušo. Če se začnete počutiti, kot da ne zmorete več, to ni lenoba ali slabost. To je opozorilo. Ne silite sebe prek meja, ker te meje obstajajo z razlogom. Pogovarjajte se, ne zapirajte se vase. Poiščite pomoč pri zdravniku, psihologu ali pri svojih bližnjih. Ne čakajte, da pregorite, kajti okrevanje traja veliko dlje, kot si kdo misli. Včasih je edina rešitev zamenjava okolja. Zdaj vem, da sem šla skozi pekel, a sem preživela. In če bi me kdo danes vprašal, bi raje ostala brez dela kot brez zdravja.

INTERVJU 2 – moški, 40 let, gostinski tehnik, V. stopnja izobrazbe, natakar v restavraciji

1. Ste se sami kdaj počutili, kot da ste izgoreli?

Ne morem reči, da sem se s pravo izgorelostjo že srečal, ampak sem bil večkrat na robu tega. Zlasti v prazničnem času ali sredi turistične sezone, ko se delo zgosti in tempo postane izčrpavajoč. Takrat sem čutil, da preprosto ne zmorem več. Fizično sem še nekako šel skozi dan, ampak psihično sem bil precej izpraznjen. Kot da sem postal stroj. Ponavljajoče rutine, pomanjkanje počitka, stalna prisotnost ljudi – vse to se nabere. Večkrat je prišlo do takega stanja ob mojih začetkih v gostinstvu. Zdaj znam stres mnogo bolj nadzirati kot v mlajših letih. Menim, da imajo izkušnje veliko vlogo pri tem in pa tudi moj karakter.

2. Kako gledate na pojav izgorelosti v gostinstvu?

Gostinstvo je izjemno naporno in zahtevno okolje. Ljudje pogosto ne razumejo, kaj pomeni delati v gostinstvu – dolgo v noč, med prazniki, ob vikendih, ko drugi praznujejo. Vedno moraš biti prijazen, spoštljiv, kljub vsem okoliščinam. Vsi smo le ljudje – in ko pride do točke, ko telo in um ne zmoreta več, nastopi izgorelost. V naši panogi se o tem zelo malo govori. Izgorelost se pogosto enači s šibkostjo, s tem, da nisi kos pritiskom. Mnogi se bojijo priznati, da so izgoreli, ker bi to pomenilo, da niso več sposobni za delo. Izgorelost je pokazatelj, da si bil predolgo izpostavljen naporom brez ustrezne podpore. Potrebujemo kulturo, kjer bo mogoče odkrito govoriti o duševnem zdravju.

3. Kako skrbite za to, da ne postanete preveč obremenjeni?

V zadnjih letih sem se naučil bolj poslušati svoje telo. Pomaga mi, da imam zunaj službe jasno mejo – ko zaključim izmeno, ne razmišljam več o delu. Tudi fizična aktivnost mi pomaga sprostiti napetost. Rad se umaknem tudi v naravo, stran od civilizacije. Redno hodim v hribe in igram tenis. Včasih je dovolj že dan ali dva dopusta, da spet normalno funkcioniram. Imam jasne meje med službo in prostim časom. Ko zaključim z izmeno, ne preverjam več telefona, ne odgovarjam na klice in se ne ukvarjam z delovnimi obveznostmi. Pomembno mi je, da imam tudi redne obrede sprostitve – to je lahko že samo tišina ali branje knjige. Tudi redno se pogovarjam z ljudmi, ponavadi z družino in bivšimi sodelavci. Prej sem nosil vse v sebi, zdaj pa skušam redno prazniti to notranjo nakopičenost. Sem hvaležen, da nisem bil še nikoli v taki situaciji, da bi potreboval zdravniško pomoč.

4. Kaj menite, da bi delodajalci lahko naredili za preprečevanje izgorelosti?

Prvo, kar bi morali narediti, je, da bi poslušali svoje zaposlene. Uvesti bi morali redne pogovore, ne samo o delu, ampak tudi o počutju. V gostinstvu smo pogosto podvrženi težkim situacijam. Mislim, da bi bolj fleksibilni urniki, bolj človeški pristop in predvsem več kadra močno zmanjšali izgorelost. Ljudje potrebujejo občutek, da niso zamenljivi. Delo v strežbi je težko, stresno in pogosto ponižujoče. Če delodajalec ne poskrbi, da si vsaj v svojem kolektivu cenjen, boš izgubil voljo. Treba bi se bilo več pogovarjati, spoštovati in imeti redne odmori med izmenami. Velikokrat se zgodi, da nas zaradi prevelikega obsega dela delodajalec kliče tudi v privatnem času in prosi, da pridemo v službo. Sam sem pač tak, da se na take klice ne javljam. Če bi nas bilo več zaposlenih, ne bi prihajalo do teh stvari. Tudi pohvala ali podpora od vodstva veliko pomeni – včasih zadošča že občutek, da te kdo opazi in ceni tvoje delo. Dandanes je vse povezano s stroški, krajšo pri tem pa potegnemo mi, zaposleni.

INTERVJU 3 – ženska, 42 let, trgovski tehnik, V. stopnja izobrazbe, zaposlena v živilski trgovini

1. Ste se že kdaj srečali z izgorelostjo?

Ne neposredno, v smislu zdravniške diagnoze, a sama pri sebi sem večkrat prepoznala znake izčrpanosti, ki so zelo podobni izgorelosti. Še posebej v obdobjih praznikov, akcij, inventur, ko se delo močno poveča in so urniki podaljšani. Občutek sem imela, da me je vsak dan manj – kot bi me delo izpraznilo. Nič več me ni zares veselilo, začela sem postajati na momente malenkost bolj razdražljiva. Takrat sem se začela zavedati, da to lahko vodi v poslabšanje zdravstvenega stanja. Nekaj časa sem še stiskala zobe, a sem morala ukrepati, da ni prišlo do te situacije.

2. Kako bi opisali pogoje dela v službi?

Fizično delo v trgovini je zelo zahtevno, saj smo skoraj ves čas na nogah. Stranke so pogosto zahtevne, neprijazne, pa vendarle je v tem poklicu vse to vzeto v zakup. Naše delo vključuje veliko dvigovanja, zlaganja, računanja ter nenehne prisotnosti in pripravljenosti. Vse to izčrpava. Poleg tega pa pogosto ni dovolj zaposlenih, kar pomeni, da delamo brez premora. Nadrejeni so pod pritiskom prodajnih rezultatov, ki ta pritisk potem prenesejo na nas. Čeprav sem se navadila, me še vedno zelo boli, da nas pogosto jemljejo za samoumevne. Kar štejem kot pozitivno je, da nam ob nedeljah ni treba več delati, kot je bila to stalna praksa nekaj let nazaj, in da si tudi mi lahko privoščimo nedeljski oddih.

3. Kakšno je vzdušje na delovnem mestu?

Vzdušje je odvisno od dneva in ekipe. Načeloma je kolektiv dober, kar pomaga, da lažje in z dobrimi občutki hodim v službo. A žal so med nami tudi taki, ki širijo negativno energijo, se pritožujejo in delajo vso skupino manj povezano. Ena sodelavka je šla na bolniški dopust zaradi obremenjenosti. Drugače pa ni nekih bolniških odsotnosti v naši trgovini. Najtežje mi je, ko pride do konfliktov ali ko vodstvo ne zna dobro komunicirati z nami. Drugače so odnosi z večino precej dobri. Posebej všeč mi je, ko vsako jutro, ko pridemo v službi, pričnemo z jutranjim ritualom pitja kave. Ob kavi se rodi dobra volja in občutek večje povezanosti in prijateljstva. V prejšnji službi, kjer sem prav tako delala v živilski trgovini, so bile sodelavke med seboj stalno v konfliktu. Prav medosebni odnosi so botrovali temu, da sem pustila službo v tisti trgovini.

4. Kaj bi priporočali za preprečevanje izgorelosti?

Vsekakor več razumevanja in boljše razporejanje dela. Ni normalno, da mora ena oseba pokrivati več oddelkov hkrati. Poleg tega bi morali imeti tudi več možnosti za krajši dopust ter redne neposredne pogovore z vodjo, kjer bi si lahko v obraz povedali, kako se počutimo. Želela bi si tudi več pohvale, ker menim, da si v našem poklicu zaslužimo vsaj malo motivacije. Zelo bi pomagalo, da bi imeli več izobraževanj o stresu in duševnem zdravju, da bi zaposleni razumeli, kaj je izgorelost, kako jo prepoznati in kako ukrepati pravočasno ob njenemu nastanku. Moje osebno mnenje je, da imam raje malo slabše plačano delo in dobre odnose med sodelavkami kot pa večjo plačo in slabše odnose med nami.

INTERVJU 4 – moški, 36 let, tehnik zdravstvene nege, V. stopnja izobrazbe, zdravstveni tehnik v domu za upokojujence

1. Se vam zdi, da je izgorelost prisotna v vašem poklicu?

Absolutno. Če govorim iskreno, mislim, da je izgorelost sestavni del našega poklica oziroma bi bila, če ne bi vsak posameznik redno in zavestno skrbel zase. Poklic zdravstvenega tehnika, še posebej v domu za starejše občane, je čustveno in fizično izjemno zahteven. Poleg vsakodnevne skrbi za osnovne potrebe stanovalcev smo pogosto tudi njihova edina družba, poslušalci, včasih celo kot nek nadomestek za družino. To zahteva veliko sočutja, potrpežljivosti in hkrati notranje moči, saj poslušamo težke zgodbe, spremljamo pešanje zdravja in smo pogosto prisotni ob njihovem končnem slovesu. Sam sicer še nisem doživel izgorelosti, bil sem pa zelo obremenjen. Pridejo dnevi, ko občutiš, da si čisto prazen, da mi včasih napor predstavljajo že odgovori na vprašanja. Tudi med sodelavci sem zaznal jasne znake izgorelosti – predvsem pri tistih, ki so zelo predani in odgovorni. Spomnim se zelo pridne sodelavke, ki se je razdajala po dolgem in po čez, na koncu pa jo je vse toliko izčrpalo, da jo je zlomilo. Odšla je na daljši bolniški dopust. Na to delovno mesto se ni več vrnila.

2. Kaj vas najbolj obremenjuje pri delu?

Ena izmed najtežjih stvari pri mojem delu je občutek, da nikoli ne morem storiti dovolj. Vedno je preveč nalog, premalo časa in premalo ljudi. Delamo s starejšimi, ki imajo poleg telesnih težav tudi številne psihološke stiske, kot so osamljenost, demenca ali depresija. Ko en stanovalec potrebuje tvojo pomoč, drugi že kliče po pozornosti. Občutek je, kot da si razpet na več koncev, a si lahko vedno samo na enem mestu. Ta stalna razpetost med dolžnostmi ustvarja ogromen notranji pritisk. Poleg tega me zelo obremenjuje občutek nemoči. Kljub vsemu trudu, ki ga vložim, kljub temu da včasih ostanem dlje, da naredim še nekaj več, pogosto ne opazim izboljšanja. Stanovalci so večinoma kronično bolni, njihove zdravstvene težave se slabšajo. Čustveno me najbolj prizadene, ko se navežem na nekoga, potem pa ga nenadoma ni več. Določeni sodelavci pa te stvari jemljejo drugače, ker ne vpletajo svojih čustev v službi. Na nek način jih razumem, po drugi pa spet ne. Imamo tudi precejšnjo kadrovsko stisko. Marsikdo, ki se zaposli na novo, ponavadi kar hitro zamenja službo, ker ne zmore več.

3. Kako se spopadate s stresom?

Stres je stalni spremljevalec mojega dela, zato sem moral sčasoma razviti načine, kako ga vsaj delno obvladovati. Najbolj mi pomaga gibanje. V prostem času se pogosto ukvarjam s športom. Rad tečem, kolesarim ali pa grem na sprehod v naravo. Narava name deluje terapevtsko, saj mi omogoča, da odklopim misli in umirim notranji nemir. Po vsaki vadbi se počutim veliko bolj sveže in pripravljen na nove izzive. Opažam pa, da mnogo ljudi v psihično napornih situacijah reagira povsem drugače – bodisi se zaprejo vase in niti ne pomislijo, da bi se rekreirali oz. poiskali neko zdravo uteho. Kot novost sem uvedel tudi nekatere tehnike sproščanja, kot so dihalne vaje.

Na začetku mi je bilo čudno, zdaj pa že opažam učinke. Veliko mi pomeni podpora moje družine. Brez nje bi mi bilo veliko težje.

4. Kaj bi priporočali za izboljšanje razmer na delovnem mestu?

Najprej bi izpostavil potrebo po več zaposlenih. Kadrovska podhranjenost je osnovni problem našega sistema. Preprosto nas je premalo za vse potrebe, ki jih imajo stanovalci. To pa pomeni, da je vsak izmed nas pod nenehnim pritiskom, da vse postori hitro, površno in brez možnosti za človeški stik. Če bi nas bilo več, bi si lahko razdelili delo, si medsebojno pomagali in se izognili pretirani obremenjenosti. Poleg tega bi si želel večjo podporo s strani vodstva. Pogosto imam občutek, da nadrejeni ne razumejo, s čim se vsak dan soočamo. Velikokrat smo zaposleni skušali našemu vodstvu kaj dopovedati, a se skoraj nikoli niso zmenili za naše predloge. Te stvari vsekakor niso dobra popotnica za naprej.