



Vse pravice pridržane. Gradiva ni dovoljeno razmnoževati ali razpošiljati v kakršnikoli obliki brez predhodnega pisnega dovoljenja avtorice. Prav tako gradiva ni dovoljeno predelati.

Kako prepoznamo izgorevanje in izgorelost?

Sara Tement

Oddelek za psihologijo, Center za raziskovalno in strokovno psihološko dejavnost

Filozofska fakulteta, Univerza v Mariboru

- **Kaj je izgorelost?**
 - Kaj o izgorelosti vemo in česa ne?
- **Kako se začne proces izgorevanja?**
 - Kaj so glavni dejavniki v kontekstu digitalizacije dela in tehnoloških sprememb?
- **Kako lahko izgorelost preprečimo?**

- **Kaj je izgorelost?**
 - Kaj o izgorelosti vemo in česa ne?
- **Kako se začne proces izgorevanja?**
 - Kaj so glavni dejavniki v kontekstu digitalizacije dela in tehnoloških sprememb?
- **Kako lahko izgorelost preprečimo?**

Opredelitve izgorelosti

Izgorelost...

- (1) ...je posledica **kroničnega stresa na delovnem mestu**, ki se ga ni uspešno obvladovalo (WHO; ICD-11);
- (2) ...je sindrom sestavljen iz občutka **izčrpanosti**, psihološke oddaljenosti od dela (depersonalizacija, cinizem) in zmanjšane poklicne učinkovitosti **pri osebah, ki delajo z drugimi ljudmi** (Maslach idr., 2001);
- (3) ...je stanje izčrpanosti, ki se kaže kot **nezmožnost in nepripravljenost za vlaganje napora v delo** (Schaufeli idr., 2021);
- (4) ...je stanje popolne izgube energije, **velik psihofizičen in nevrološki zlom** oziroma disfunkcija osi hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza (tj. adrenalna izgorelost; Pšeničny, 2006)
- (5) ...**ne obstaja** in jo je mogoče enačiti z depresivno motnjo (Bianchi idr., 2021)



Bianchi, R., Verkuilen, J., Schonfeld, I. S..., Meier, L. M. (2021). Is burnout a depressive condition? A 14-sample meta-analytic and bifactor analytic study. *Clinical Psychological Science*, 9, 579–597.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Pšeničny, A. (2007). Razvoj vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI). *Psihološka obzorja*, 16(2), 47-81.

Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) – development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495.

World Health Organization. (2022). *International Classification of Diseases: Burnout*. <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>

Nejasnosti v opredelitvah

- **Pojav, ki se pojavlja v „poklicih pomoči“?**
 - Tovrstni poklici nedvomno zahtevajo veliko mero empatije in upravljanja z lastnimi čustvi; vendar pa je izgorelost mogoče povezati s katerikoli delovnimi zahtevami ali delovni okolji
- **Pojav, ki je povezan z delom?**
 - Z vidika klinične obravnave ni toliko pomembno, ali simptomi izvirajo iz delovnega okolja; delo v kontekstu izgorelosti ne pomeni nujno „plačanega dela/službe“, ampak vsako strukturirano, ciljno usmerjeno dejavnost, ki je do določene mere neprostovoljna/obvezna
- **Proces, ki je rezultat kroničnega stresa?**
 - Dolgoročna obdobja stresa brez ustreznega počitka prispevajo k izgorelosti; ni enoznačnega poteka; posamezne faze, skozi katere naj bi šli posamezniki z izgorelostjo, empirično niso potrjene
- **Primarno telesni simptomi?**
 - Izgorelosti nima prepoznavnih psihofizoloških „značilk“; so pa zanjo značilne omejitve na področju uravnavanja čustev in kognitivnega delovanja
- **Diagnostika?**
 - V medicinskem smislu ne obstaja; razlog za obisk zdravnika ali iskanje pomoči; razlog za bolniško odsotnost je druga uveljavljena diagnoza (npr. depresivna motnja)

Skupne značilnosti opredelitev

Izgorelost je...

- (1) ...**stanje skrajne izčrpanosti**, ki ga spremljajo tudi drugi znaki (depresivna simptomatika, telesni simptomi);
- (2) ...razvidna skozi **psihološki umik od dela** in drugih oseb pri delu (in izven dela);
- (3) ...razvidna skozi **težave pri uravnavanju čustev, upad kognitivnih funkcij** in skozi **upad storilnosti** v kontekstu dela (in tudi izven dela);
- (4) ...rezultat **številnih dejavnikov** pri delu (izven dela)
- (5) ...povezana z večjo verjetnostjo za (dolgoročno) bolniško odsotnost, za iskanje pomoči, obisk zdravnika itd.



Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) – development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495.

Van Dam, A. (2021). A clinical perspective on burnout: diagnosis, classification, and treatment of clinical burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 732-741.

O čem poročajo posamezniki z izgorelostjo?

Izčrpanost

„sem izpraznjen/-a“, „utrujen/-a“,
„primanjkuje mi energije za
karkoli“

Upad **kognitivnega delovanja**

„s težavo se zberem“, „delam
napake“, „pozabljam stvari“, „sem
neučinkovit/-a, nisem pri stvari“

Upad **čustvenega delovanja**

„sem razdražljiv/-a“, „pretirano
čustven/-na“, „ne morem
nadzorovati svojih čustev“

Psihološki umik od dela kot
neučinkovit način soočanja z
izčrpanostjo in upadom delovanja

„nimam volje za delo“, „ni mi mar za
svoje delo“, „sem brezbrizen/-a“,
„imam odpor do dela/sodelavcev“

- **Kako se začne proces izgorevanja?**
 - Kaj so glavni dejavniki v kontekstu digitalizacije dela in tehnoloških sprememb?
- Kako lahko izgorelost preprečimo?

K procesu izgorevanja prispevajo **tri oblike neravnovesja**:

- (1) neravnovesje med delovnimi zahtevami in delovnimi viri;
- (2) neravnovesje med delovnimi zahtevami in osebnimi lastnosti, ki jih posedujemo;
- (3) neravnovesje med obdobji dela in ne-dela/počitka.



- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands – resources theory: Taking stock and looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389 – 411.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236.
- Van Dam, A. (2021). A clinical perspective on burnout: diagnosis, classification, and treatment of clinical burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 732-741.

Neravnovesje med delovnimi zahtevami in viri

- Delovne **zahteve** so **fizikalni**, **psihosocialni** in **organizacijski vidiki dela**...
 - ...ki zahtevajo trajni telesni in/ali mentalni **napor**
 - ...in posledično terjajo določen **psihološki in/ali fiziološki davek**.
- Delovni **viri** so fizikalni, psihosocialni in organizacijski vidiki dela...
 - ...ki pomagajo pri **doseganju delovnih ciljev**,
 - ...ki **zmanjšujejo zahteve dela** in posledično zmanjšujejo njihove negativne posledice,
 - ...ki spodbujajo osebno rast, učenje in razvoj.

Neravnovesje med delovnimi zahtevami in osebnimi lastnostmi

Osebne lastnosti določajo, da kakšne mere bomo dovzetni za negativne učinke delovnih zahtev.

Ena ključnih lastnosti so neprilagojena prepričanja v povezavi z delom.



- Beck, A. T., & Haigh, E. A. (2014). Advances in cognitive theory and therapy: The generic cognitive model. *Annual Review of Clinical Psychology*, 10, 1–24.
- Ellis, A. (1995). Changing rational-emotive therapy (RET) to rational emotive behavior therapy (REBT). *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 13, 85–89.
- van Wijhe, C., Peeters, M., & Schaufeli, W. (2013). Irrational beliefs at work and their implications for workaholism. *Journal of occupational rehabilitation*, 23, 336–346.
- Noja, A., Tement, S., & Kubicek, B. (2024). Negative cognitive-affective involvement as a mechanism linking job demands to occupational well-being: The moderating role of maladaptive thinking patterns. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(1), 30-44.
- Tement, S., Zorjan, S., Lavrič, M., Poštuvan, V., & Plohl, N. (2020). A randomized controlled trial to improve psychological detachment from work and well-being among employees: A study protocol comparing online CBT-based and mindfulness interventions. *BMC Public Health*, 20(1), 1708.

Neprilagojena prepričanja v povezavi z delom

- **Naš pogled na** oziroma **predstave o določeni situaciji pri delu** ključno zaznamujejo naše vedenje in počutje.
 - V primeru, da so naše predstave ob neki situaciji **toge** (op. „*drugačne situacije, enaka misel*“) in **nerazumne** ter **nimajo realne osnove**, govorimo o tem, da so neprilagojene.
- Neprilagojeni miselni vzorci (vezani na delo) lahko privedejo do tega:
 - da delovne situacije vidimo bolj negativno kot dejansko so;
 - da se osredotočamo predvsem na negativne plati neke delovne situacije;
 - da sami sebi postavljamo prevelike zahteve pri delu;
 - da imamo občutek krivde, če ne delamo.
 - da težave na delovnem mestu „premlevamo“ v prostem času.

Neprilagojena prepričanja v povezavi z delom

Nekaj neprilagojenih miselnih vzorcev pri delu

Pri **branju misli** oseba brez zadostnih dokazov verjame, da pozna misli ali namere drugih oz. da drugi poznajo njegove/njene misli in namere.

»**Moram**« **stavki** so stavki, s katerimi si oseba dopoveduje, da bi dogodki, vedenje drugih in lastna stališča »morala« biti takšna, kot se pričakuje, in ne takšna, kot dejansko so.

Katastrofiziranje se nanaša na vzorec mišljenja, pri katerem si ob vsakem manjšem neljubem dogodku predstavljamo katastrofalne oz. tragične izide.

Pretirano posploševanje je oblika mišljenja, pri kateri zaključke oblikujemo na podlagi ene situacije ali pa vsaj manjšega števila situacij. Značilne besede so: vedno, nikoli, povsem, vsi.

Miselno filtriranje je prepoznavanje zgolj negativnih vidikov situacije in hkrati ignoriranje pozitivnih. Posledično se osredotočamo zgolj na napake in neprijetnosti ter popolnoma zanemarimo prednosti in priložnosti.



Neravnovesje med obdobji dela in ne-dela/počitka

Počitek je ključni mehanizem za:

- (1) obnovitev energije, odmik od delovnih zahtev (pasivni proces);
- (2) pridobivanje novih virov ali virov, ki jih tekom dela ne doživljamo (npr. pozitivna čustvenih stanja, občutek avtonomije, občutek povezanosti, ustvarjalne izkušnje) (aktivni proces).



Fredrickson, B. L. (2005). The broaden-and-build theory of positive emotions. In F. A. Huppert, N. Baylis & B. Keverne (Eds.), *The Science of Well-Being* (pp. 217–238). New York: Oxford University Press.

McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840, 33–44.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 5-33). Hove, UK: Psychology Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Kaj zajema počitek po delu?

▪ Dejavnosti, ki spodbujajo počitek:

- spanec, dremež, sprostitvene aktivnosti, družabne aktivnosti, šport in rekreacija, ustvarjalne aktivnosti, intelektualne aktivnosti itd.

▪ Izkušnje, ki spodbujajo počitek:

- odklop od dela, občutek obvladovanja in rasti, občutek nadzora, občutek relaksacije, občutek povezanosti, smisla.

Kaj zajema počitek po delu?

Dejavnosti, ki jih izvajamo, in izkušnje, ki jih občutimo, **ne sovpadajo nujno.**

Za kakovosten počitek je pomembno, da **izbirmo dejavnosti**, s katerimi lahko pridobimo izkušnje, ki spodbujajo počitek.

Najpomembnejša izkušnja, ki spodbuja počitek po delu, je **odklop od dela.**



Sonnentag, S., Cheng, B. H., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 33–60.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S72–S103.

Steed, L. B., Swider, B. W., Keem, S., & Liu, J. T. (2021). Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management*, 47(4), 867–897.

Kaj ovira počitek pri delu?

Količina in kakovost počitka po delu je odvisna od količine delovnih zahtev in **kulture organizacije**, v kateri delamo.

Glavno oviro predstavlja **kultura „nenehne dosegljivosti“**, ki pomeni:

- (1) vrednote,
- (2) norme oziroma pravila vedenja,
- (3) način izvajanja dela in delovnih procesov;
- (4) prepričanja, ki spodbujajo nenehno vpetost v delo.



Derks, D., Van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84.

Foucreault, A., Ollier-Malaterre, A., & Ménard, J. (2018). Organizational culture and work–life integration: A barrier to employees' respite?. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2378-2398.

Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 146-164.

- **Kako lahko izgorelost preprečimo?**

Ne odlašajte s počitkom

- S spodnjimi vžigalicami so prikazane različne ravni energije med delom/po delu. Katera izmed spodnjih vžigalic prikazuje vaše trenutno počutje? Pri kateri ravni energije menite, da je potreben počitek?



Muir (Zapata), C. P., Calderwood, C., & Boncoeur, O. D. (2023). Matches measure: A visual scale of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 108(6), 977–1000.

Izkoristite pravico do odklopa in spoštujte pravico drugih

- Pravica do odklopa je **dogovor med vodilnimi in zaposlenimi glede službene komunikacije v prostem času** (npr. do katere ure je še dopustno kontaktirati sodelavca, do kdaj je potrebno biti dosegljiv itd.).
- Lahko predstavlja organizacijsko prakso ali zakonodajno obvezo (v Sloveniji od novembra 2023).
- Mogoče jo je vzpostaviti z:
 - jasno opredelitvijo časovnih okvirjev, znotraj katerih se pričakuje, da so zaposleni dosegljivi;
 - jasno opredeljenimi pravili v povezavi s komunikacijo izven uradnih delovnih ur;
 - IT rešitvami, ki zagotavljajo odklop od dela (onemogočen dostop do e-pošte, do dokumentov itd.)

Ollier-Malaterre, A., Allen, T., Kossek, E. E., Lu, C.-Q., Morandin, G., & Pellerin, S. (2024). *Digital regulation in the service of sustainable work-life balance*. V Kruey, P., Andre, S., & Van der Heijden, B. (ur.), *Maintaining a Sustainable Work–Life Balance* (str. 112-119). Elgaronline.

Izkoristite pravico do odklopa in spoštujte pravico drugih

Če ne želite prejemati sporočil izven delovnega časa, jih ne pošiljajte!



Vzpostavite „rituale“ odklopa od dela in „varovalke“

- Razmislite o tem, kako zaključite z delom. Se preoblečete? Pospravite delovni prostor? Izklopite računalnik?
 - Če želimo doseči boljšo razmejitev dela in zasebnega življenja, je priporočljivo, da vzpostavimo **rituale, s katerimi zavestno preklopimo med življenjskimi področji**.
- Razmislite o tem, kakšne „**varovalke**“ uporabljate, da vas delo ne zmoti v prostem času. Ali imate onemogočena avtomatična obvestila o prispeli e-pošti? Ali ste uskladili pričakovanja o vaši dosegljivosti z vodilnimi in sodelavci?
 - Če želimo doseči boljšo razmejitev dela in zasebnega življenja, je priporočljivo, da vzpostavimo „varovalke“ oziroma vedenja, ki nam pomagajo, da preprečimo vdore v prosti čas.

Demerouti, E. (2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103857.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52, 704–730

Poskrbite za primerne izkušnje v prostem času

- **D** (iz angl. detachment) – psihološki odklop od dela lahko zagotovimo za jasnejšim določanjem mej med delom in zasebnim življenjem
- **R** (iz angl. relaxation) – če se želimo miselno sprostiti, je to lažje, če se sprostimo tudi telesno; skušajte v dnevne ali tedenske rutine vključite sprehod, masažo, tek, kolesarjenje itd.
- **A** (iz angl. autonomy) – razmislite o tem, kaj za vas osebno pomeni, da se sprostite in skušajte to udejanjiti; počitek je mogoč le, če si aktivnosti do določene mere izbiramo sami
- **M** (iz angl. mastery) – v prostem času poskusite nekaj novega ali pa se posvetite aktivnostim, ki jih dobro obvladujete
- **M** (iz angl. meaning) – posvetite se aktivnostim, s katerim bi lahko pomagali drugim ali s katerem bi se resnično želeli posvetiti pa vam do sedaj še ni uspelo
- **A** (iz angl. affiliation) – prosti čas preživite s svojimi bližnjimi in ga namenite aktivnostim, v katerih vsi uživate

Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, J. A., & de Bloom, J. (2021). Need satisfaction and optimal functioning at leisure and work: A longitudinal validation study of the DRAMMA model. *Journal of Happiness Studies*, 22, 681–707.

Spremenite neprilagojene predstave

Ali ste si že kdaj pri sebi mislili?

Grozno je, če naredim napako pri delu.

Nič, kar naredim pri delu, ni dovolj dobro.

Preprosto vem, da nadrejeni dvomi v moje sposobnosti.

Nalog ne smem pustiti nedokončanih.

Grozno je, če svojim sodelavcem/nadrejenim ne odgovorim nemudoma.

Delati moram hitreje in bolj učinkovito.

Če na delu naredim majhno napako, lahko izgubim službo.

Noja, A., Tement, S., & Kubicek, B. (2024). Negative cognitive–affective involvement as a mechanism linking job demands to occupational well-being: The moderating role of maladaptive thinking patterns. *Journal of Occupational Health Psychology, 29*(1), 30–44.

Tement, S., Zorjan, S., Lavrič, M., Poštuvan, V., & Plohl, N. (2020). A randomized controlled trial to improve psychological detachment from work and well-being among employees: A study protocol comparing online CBT-based and mindfulness interventions. *BMC Public Health, 20*, 1-15.

Spremenite neprilagojene predstave

Je vaše razmišljanje odraz dejanske situacije (dejstva) ali gre za vaše mnenje?
Ali lahko obstajajo dokazi, ki nasprotujejo vašemu razmišljanju? (primer)

„Nihče pri delu
me ne mara.“



Spremenite neprilagojene predstave

Poiščite dokaze, ki nasprotujejo vašemu „negativnemu, neprilagojenemu“ pogledu na situacijo pri delu.





Hvala za pozornost.

sara.tement@um.si