

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO V LJUBLJANI

DIPLOMSKA NALOGA

**POKLICNO IZGOREVANJE MED PRIPADNIKI  
POVELJSTVA SIL SLOVENSKE VOJSKE**

TAMARA MEDVED OBREZA

Ljubljana 2009

## **PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI**

Ime in priimek: Tamara Medved Obreza

**Naslov naloge: Poklicno izgorevanje med pripadniki Poveljstva Sil Slovenske vojske**

Kraj: Ljubljana

Leto: 2009

Št.strani: 81

Št.tabel: 10

Št.grafov: 9

Št.slik: 1

**Mentorica: doc.dr. Bojana Mesec**

**Deskriptorji:** poklicna izgorelost, vzročni dejavniki in razpoznavne oblike izgorelosti, znaki poklicne izgorelosti, bojni stres, stres v operacijah kriznega odzivanja

**Povzetek:** Včasih so ljudje živeli bolj umirjeno – bili so bolj sproščeni in vzeli so si več časa zase. Danes je življenje precej drugačno; živimo hitreje, vedno se nam nekam mudi, nimamo časa ne zase ne za prijatelje. Vsakdo izmed nas pa se kdaj znajde v situaciji, ko ni več kos zahtevam, s katerimi se srečuje vsak dan, in takrat nastopi stres, katerega posledica je izgorevanje. Izgorevanje je sestavni del našega življenja, prav tako ga je že zaznati v Slovenski vojski. Na Poveljstvu Sil Slovenske Vojske je pomembno krepiti vse tiste oblike socialno-delavske in psihološke pomoči in podpore, ki že obstajajo tako znotraj SV, kot v družbenem okolju, kjer živimo in razvijati nove, predvsem pa več časa posvetiti usklajenim programom pomoči pripadnikom SV, še posebej udeležencem operacij kriznega odzivanja in njihovim svojcem.

V prvem poglavju predstavim vsa bistvena teoretična spoznanja v zvezi s pojmovanjem izgorevanja na delovnem mestu, vzroki izgorelosti, procesom, možnosti ukrepanja in varovanja pred izgorelostjo, stres v vojaški organizaciji in stres v vojaških operacijah, kar je zame še posebej pomembno z vidika vključitve socialnega dela kot stroke v reševanje družinskih, osebnostnih in kulturnih težav in problemov, ki se pojavljajo. V drugem delu pa sem to znanje aplicirala na raziskavo o prisotnosti izgorevanja zaposlenih v izbrani organizaciji.

**Title:** Professional burnout in Force Command of SAF

**Descriptors:** professional burnout, causal factors and forms of burnout, symptoms of professional burnout, combat stress, stress in missions

**Abstract:**

These days way of life is very different as it was before. People were more relaxed and they took more time for themselves. Today we live faster, always in a hurry, we have no time for ourselves or for friends. Everybody comes into situation, when is not able to cope demands, with which he is focusing every day and then it comes to negative stress, which runs into burnout syndrom. It is also hardly recognized in Force Command of Slovenian Armed Forces. In Force Command is our very important goal to strengthen social work, support and develop new programs, focusing on persons who are facing high demands in an international environment, working abroad without their families.

In first part of my diploma, I have given theoretical discoveries about professional burnout, causal factors and forms of burnout, symptoms of professional burnout, combat stress and stress in missions, which is very important for me as future social worker, because of integrating social work in military organization. In the second part I have allocated these discoveries on the research of professional burnout and contentment of employees in the chosen organization.

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO V LJUBLJANI

DIPLOMSKA NALOGA

**POKLICNO IZGOREVANJE MED PRIPADNIKI  
POVELJSTVA SIL SLOVENSKE VOJSKE**

Mentorica: doc.dr. Bojana Mesec

Tamara Medved Obreza

Ljubljana 2009

## **PREDGOVOR**

Prvič se je v slovenskem prostoru pojem izgorelosti pojavil v 70-ih letih. Ta pojem so v znanstveni literaturi poimenovali "burnout". Izgorelost je dolgotrajno trajanje negativnega stresa oz. posledica frustracij, povezanih z delom, zlasti tistih, ki nastajajo ob dejansko ali navidez nerešljivih problemih.

Strokovnjaki vse pogosteje opozarjajo na nove nevšečnosti, ki jih na izpostavljenih delovnih mestih prepoznavajo po upadu delovne storilnosti, naraščajočem nezadovoljstvu, površnosti, kroničnemu pritoževanju ali pogostejšem zbolevanju, kar lahko močno zavira funkcioniranje organizacije ali delovne skupine. Čedalje pogosteje in vedno glasneje se v delovnih okoljih tudi pri nas srečujemo z izgorelostjo in iščemo rešitve zanjo.

Cilj mojega diplomskega dela je seznaniti se s temeljnimi teoretičnimi spoznanji na področju izgorelosti in z njo povezanih pojmov kot so vzroki izgorelosti, razpoznavne oblike poklicne izgorelosti, stili delovnega obnašanja in možnosti ukrepanja in varovanja pred izgorelostjo. Ta teoretična spoznanja mi bodo v pomoč pri empiričnem proučevanju poklicnega izgorevanja na konkretnem primeru organizacije, in sicer bo to Poveljstvo Sil Slovenske Vojske (v nadaljevanju PSSV).

Izbira organizacije za preučevanje organizacijske klime je bila z moje strani načrtovana že nekaj časa. K temu me je privedlo posebno vzdušje, ki sem ga z vstopom v to v veliko pomenih posebno organizacijo, začutila že takoj na začetku karijerne poti. V izziv mi je bilo ugotoviti, kako dejansko zaposleni dojemajo to organizacijo, oziroma, katere so tiste sestavine poklicne izgorelosti, ki bodo dobro ocenjene in tiste, ki jih zaposleni dojemajo kot problematične in bodo potrebovale odločitve vodstva za njihovo spreminjanje.

Naj še povem, da sem pri dogovarjanju z vodilnimi in s strokovni službami PSSV glede možnosti preučevanja poklicne izgorelosti, naletela na zelo pozitiven odziv. Slednje je še dodatno potrdilo, da je organizaciji zelo pomembno, kako se zaposleni počutijo, kako doživljajo organizacijo in drug drugega. Pripravljenost vodstva in na drugi strani dobra pripravljenost zaposlenih za sodelovanje, ki sem ga pri slednjih podkrepila še z njihovo soudeležbo pri seznanjanju z rezultati merjenja posameznih sestavin izgorelosti, je prispevalo k še večjemu zagonu, da se spopadem s to nalogo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz več poglavij. V prvem poglavju predstavim vsa bistvena teoretična spoznanja v zvezi s pojmovanjem izgorevanja na delovnem mestu, vzroke izgorelosti, razpoznavne oblike poklicne izgorelosti, stile delovnega obnašanja, proces in možnosti ukrepanja in varovanja pred izgorelostjo in znotraj predstavitve Ministrstva za obrambo še pomen stresa v vojaški organizaciji in stres v vojaških operacijah, kar je zame še posebej pomembno z vidika vključitve socialnega dela kot stroke v reševanje družinskih, osebnostnih in kulturnih težav in problemov, ki se pojavljajo. V drugem poglavju sledi opredelitev problemske situacije. V tretjem, empiričnem delu pa predstavljam rezultate raziskave posameznih sestavin izgorelosti, podam interpretacijo rezultatov in predloge za preprečevanje izgorevanja, ki so bile v podjetju najslabše ocenjene. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve vsakega poglavja, opozorim na omejitve, s katerimi sem se srečala pri tej diplomski nalogi ter podam sugestije za prihodnje raziskovalno delo na tem področju.

## Kazalo

<b>1. TEORETIČNI DEL.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Uvod.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Izgorelost .....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Različne opredelitve izgorelosti.....	15
1.2.2 Razlika med izgorelostjo ter depresijo in anksioznostjo .....	15
<b>1.3 Vzroki izgorelosti .....</b>	<b>17</b>
1.3.1 Osebnostne značilnosti kot izvor izgorelosti .....	17
1.3.2 Dejavniki delovnega okolja .....	18
1.3.3 Družbeni dejavniki .....	19
1.3.4 Ostali dejavniki .....	19
<b>1.4 Razpoznavne oblike poklicne izgorelosti.....</b>	<b>20</b>
1.4.1 Znaki izgorelosti.....	20
1.4.2 Telesni simptomi .....	21
1.4.3 Čustveni simptomi.....	21
1.4.4 Vedenjski simptomi.....	22
1.4.5 Področje mišljenja .....	22
<b>1.5 Stili delovnega obnašanja .....</b>	<b>22</b>
<b>1.6 Proces izgorelosti.....</b>	<b>24</b>
1.6.1 Posledice izgorelosti.....	25
<b>1.7 Možnosti ukrepanja in varovanja pred izgorelostjo.....</b>	<b>28</b>
1.7.1 Delovno mesto .....	29
1.7.2 Osebnost posameznika.....	30
1.7.3 Okolje .....	31
<b>1.8 Preventivni nasveti.....</b>	<b>31</b>
1.8.1 Aktivnosti za zmanjševanje, odpravo izgorevanja v organizacijah .....	34
<b>1.9 Predstavitev Ministrstva za obrambo RS, namen, naloge.....</b>	<b>37</b>
1.9.1 Delovna področja organov v sestavi ministrstva .....	37
1.9.2 Slovenska vojska, namen in naloge.....	38
1.9.3 Pomen stresa, posledično izgorevanja v vojaški organizaciji.....	40
1.9.4 Stres v vojaških operacijah, vključno z viri, dejavniki, simptomi .....	41

<b>2. OPREDELITEV PROBLEMA.....</b>	<b>50</b>
2.1 Okolje problemske situacije.....	50
<b>3 METODOLOGIJA.....</b>	<b>52</b>
3.1 Vrsta raziskave in spremenljivke .....	52
3.2 Merski inštrument in viri podatkov .....	53
3.3 Populacija .....	54
3.4 Zbiranje podatkov.....	54
3.5 Obdelava in analiza podatkov.....	55
<b>4 REZULTATI IN RAZPRAVA.....</b>	<b>57</b>
4.1 Splošni podatki o anketirancih .....	57
4.2 Analiza rezultatov po posameznih dimenzijah izgorevanja .....	59
4.2.1 Čustvena izčrpanost.....	60
4.2.2 Depersonalizacija.....	63
4.2.3 Osebna izpolnitev.....	64
4.2.4 Primerjava razlik v ocenah med ženskimi in moškimi.....	64
<b>5 SKLEP.....</b>	<b>68</b>
<b>6 PREDLOGI.....</b>	<b>70</b>
<b>7 LITERATURA.....</b>	<b>73</b>
<b>8 POVZETEK.....</b>	<b>77</b>
<b>9 PRILOGE.....</b>	<b>80</b>



## **Kazalo grafov**

Graf 1: Struktura anketiranih po spolu.....	57
Graf 2: Struktura anketirancev po starosti.....	57
Graf 3: Struktura anketirancev glede na staž zaposlitve v SV .....	58
Graf 4: Struktura anketirancev glede na status v SV .....	58
Graf 5: Struktura anketirancev glede na udeležbo na OKO.....	59
Graf 6: Povprečne vrednosti po treh sestavinah izgorelosti.....	59
Graf 7: Povprečne vrednosti na področju Čustvene izčrpanosti.....	60
Graf 8: Povprečne vrednosti na področju Depersonalizacije .....	62
Graf 9: Povprečne vrednosti na področju Osebne izpolnitve.....	64

## **Kazalo tabel**

Tabela 1. Fazni model Golembiewskija in Munzenriderja.....	33
Tabela 2: Stresorji in strategija za zmanjšanje stresa pri zaposlenih .....	33
Tabela 3: Izrazito stresni dogodki (NATO priročnik) .....	37
Tabela 4: Najpogostejši dejavniki stresa.....	40
Tabela 5: Predvidljiv čustveni krog.....	42
Tabela 6: Prikaz števila razdeljenih in vrnjenih anket po enotah (v %) .....	33
Tabela 7: Čustvena izčrpanost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %) .....	33
Tabela 8: Depersonalizacija; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %).....	59
Tabela 9: Osebna izpolnitev; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %) .....	33
Tabela 10: Primerjava razlik v ocenah med ženskami in moškimi .....	33

**Kazalo slik**

Slika 1: Organigram GŠSV ..... 32

# 1. TEORETIČNI DEL

## 1.1 Uvod

Včasih so ljudje živeli bolj umirjeno – bili so bolj sproščeni in vzeli so si več časa zase. Danes je življenje precej drugačno; živimo hitreje, vedno se nam nekam mudi, nimamo časa ne zase ne za prijatelje. Vsakdo izmed nas pa se kdaj znajde v situaciji, ko ni več kos zahtevam, s katerimi se srečuje vsak dan, in takrat nastopi stres, katerega posledica je izgorevanje.

Prvič se je v slovenskem prostoru pojem izgorelosti pojavil v 70. letih. Ta pojem so v znanstveni literaturi poimenovali »burnout«. Izgorelost je posledica frustracij, povezanih z delom, zlasti tistih, ki nastajajo ob dejansko ali navidez nerešljivih problemih. Strokovnjaki vse pogosteje opozarjajo na nove nevšečnosti, ki jih na izpostavljenih delovnih mestih prepoznavajo po upadu delovne storilnosti, naraščajočem nezadovoljstvu, površnosti, kroničnem pritoževanju ali pogostejšem zbolevanju, kar lahko močno zavira funkcioniranje zavoda ali delovne skupine. Čedalje pogosteje in vedno glasneje se v delovnih okoljih tudi pri nas srečujemo z izgorelostjo in iščemo rešitve zanjo.

Slovenija je z mednarodnim priznanjem, članstvom v EU in NATO kakor tudi v okviru drugih organizacij (OZN, OVSE, ...), prevzela soodgovornost za zagotavljanje svetovnega miru. Slovenska vojska aktivno sodeluje v mirovnih operacijah že od leta 1997. Naloge in delo enot SV in njenih pripadnikov na misijah se bistveno razlikujejo od tistih katere opravljajo v vsakdanjem življenju doma. Od pripadnikov se zahteva dobro znanje tujega jezika in izurjenost za opravljanje določenih nalog v nestabilnem in večinoma nevarnem družbenem okolju. Hkrati pa je v mirovnih operacijah pri delu poleg pogojev lokalnega okolja (sprte strani, pomanjkljiva zakonodaja, posebnosti lokalne kulture ipd.) potrebno upoštevati še zahteve dela v mednarodnem okolju, oddaljenost od doma ipd. Ravno zaradi teh razlogov je zelo pomembna podpora družine, najbližjih prijateljev, svojcev, znancev, ipd. (pred odhodom na misijo, predvsem pa med misijo) in urejene statusne zadeve (pravne, finančne, ...). Menim, da se zaradi neurejenih zadev doma, vojak ne more popolnoma osredotočiti na delo v misiji. Tako sigurno slabše opravlja svoje poslanstvo na misiji, poleg tega trpi tudi sam, ker iz tujine ne more pomagati domačim ali svojim najbližjim. Vojak se počuti nemočnega, družina (prijatelji, znanci) doma pa je nezadovoljna, ker je prepuščena sama sebi, zato bo v prihodnosti potrebno skupaj z vpletenimi in njihovimi družinami tenkočutno poiskati in

izvajati najučinkovitejše ukrepe proti izgorevanju v Slovenski Vojski. Zaradi njene specifične narave dela, je prihodnost socialnega dela kot stroke velika, kjer bomo skupaj z vsemi vpletenimi soustvarjali rešitve za ustvarjanje kohezije in sožitja med zahtevami delovnega okolja in družine.

## 1.2 Izgorelost

IZGORELOST ali BURNOUT najkrajše opredelimo kot psihofizično in čustveno izčrpanost. Na prvi pogled se zdi, da se ta dogaja tistim, ki v stresnih razmerah delajo preveč. Zato izgorelost pogosto napačno izenačujemo s kroničnim stresom. Izgorelost je bolezen tistega, ki se dolgo in vztrajno bori, ki se bori dlje in navadno bolje kakor drugi, za neko idejo, za nek način dela in življenja, za neke odnose. Je bolezen tistega, ki spozna, da ni v recipročnih odnosih v delovnem in / ali zasebnem svetu. In je bolezen tistega, ki vedno več zahteva od sebe kot od drugih. Če takšna borba traja dolgo, se lahko prelomi v izgorelost. Izgorevanje je kroničen proces in poteka v zaporednih fazah od stanja izčrpanosti, prek stanja ujetosti do stanja adrenalne izgorelosti.

Znaki poklicne izgorelosti se neposredno prepletajo s samo organizacijo dela in služb, naravo dela in širšim okoljem ter vpletenostjo z družbenim razvojem. Na ta način je stanje pogosto zamegljeno, saj je pozornost reševanja problemov usmerjena predvsem na objektivne pogoje širšega okolja in organizacijskih problemov služb pomoči. Ob tem pa se največkrat prezre obravnava samega problema izgorelosti, s katero se strokovni delavec največkrat sooča sam, brez prave podpore delovnega okolja in znanja o možnostih reševanja. Izgorelost pojmujejo zato kot sindrom, skupek različnih sindromov, ki se kažejo telesno in čustveno, predvsem pa na področju vedenja in mišljenja. Pravzaprav gre za eno izmed motenj v komunikaciji človeka z okoljem, ko se posameznik na izzive okolja odziva s hormoni namesto z možgansko skorjo (miselno), tj. na prastar, za zrelega človeka neustrezen način. Do ustrežnejših odločitev pride lahko le posameznik, ki funkcionira kot zdrava osebnost, ki zna prepoznati sebe in položaj, v katerem se je znašel (kontakt s seboj), ozavestiti dogajanje, presoditi možnosti (kontakt z okoljem) in se svobodno ter odgovorno odločiti za rešitev problema. To pa je človek, ki deluje celovito, s svojo materialno (telesno), energetske (razumske) in ustvarjalno (duhovno) dimenzijo hkrati. (Ščuka, 1995)

Pojav, ki ga opredeljujemo s pojmom poklicna izgorelost, lahko opredelimo tudi s pojmom izčrpanost ali izpraznjenost. Človek znake poklicne izgorelosti težje prepozna pri sebi kot pri

drugih. V ozadju namreč deluje težnja po ohranitvi samospoštovanja, zaradi katere pripisuje svoje težave oz. »notranji poklicni umik« razmeram v svoji delovni in družbeni okolici, ne pa svojemu posebnemu notranjemu duševnemu stanju. Podobno velja tudi za strokovne službe, torej združbe posebej organiziranih in k razvidnim nalogam zavezanih posameznikov, ki lahko vedno najdejo opravičilo za svojo nemoč, neučinkovitost ali celo resignacijo v družbenih okoliščinah, na katere nimajo vpliva. Na opozorila, da kaže biti v času, ko je na pohodu »kriza«, posebej pozoren na stanje duha pri njenih delavcih, lahko zato reagirajo vzvišeno ali celo cinično, kot da je to osebni problem ali problem splošnega duhovnega ozračja v družbi (Brejc, 1994, str. 373).

### **1.2.1 Različne opredelitve izgorelosti**

- izgorelost je karakterizirana s telesno izčrpanostjo, občutji nemoči in brezupa, čustveno izpraznjenostjo, razvojem negativne podobe o samem sebi in negativnimi stališči do dela; je občutek stiske, nezadovoljstva, neuspeha, ki se pojavi na človekovi poti doseganja svojih idealov;
- stanje izčrpanosti ali frustriranosti kot posledica delovanja načina življenja ali odnosov, ki nudijo pričakovane nagrade;
- progresivna izguba idealizma, energije, smisla in poklicne zavzetosti kot posledica neugodnih delovnih okoliščin. (Mikuš-Kos, 1990)

### **1.2.2 Razlika med izgorelostjo ter depresijo in anksioznostno**

V našem okolju se je diagnoza Z730 (življenjska izgorelost) začela uporabljati šele v zadnjem času. Večino oseb s to motnjo so psihiatri uvrstili (in še uvrščajo) v kategorijo depresije (F32, F33) ali anksioznosti (F41) (avtor prispevka je sam zbolel za to motnjo in bil najprej dalj časa diagnosticiran kot depresiven, šele naknadno kot izgorel). Študije pa potrjujejo, da gre za različne motnje. Depresivni in anksiozni znaki so simptomi sindroma izgorelosti in ne motnji, ki nastaneta kot posledica izgorelosti.

Depresivni simptomi pri sindromu izgorelosti se razlikujejo od klasičnih depresivnih simptomov, tako po izvoru kot po sami sliki. Pri dobri polovici odraslih depresivnih pacientov

se pojavlja povišan bazični kortizol (Robbins, 1993), pri adrenalni izgorelosti pa je zaradi blokade osi HHA ta znižan (Pruessner s sod., 1999, 2003; Mommersteeg, 2003; Schmidt-Reinwald A. s sod., 1999).

Študije, ki so raziskovale skupne faktorje depresije in izgorelosti, so potrdile, da gre za dve ločeni stanji (Schaufeli in Buunk, 2002; Shirom in Ezrachy, 2003; Shrom s sod., 2003). Schaufeli in Enzman, 1998) poročajo, da ima faktor čustvene izčrpanosti 28 % skupne variance z depresijo, faktorja depersonalizacije in zmanjšanih sposobnosti pa 13 % in 9 %. Buunk in Prins (1998) sta opozorila na pomen vloge recipročnosti odnosov. Študija Buunka in Schaufelija (1999) pa kaže, da nerekipročnost v odnosih s študenti pri učiteljih vodi v izgorelost in ne v depresijo. Zaključek teh študij je, da si izgorelost in depresija sicer delita določene skupne simptome (pomanjkanje energije, utrujenost, pomanjkanje koncentracije) in sta zato empirično podobna, vendar gre za dve ločeni motnji.

Raziskava o ohranjanju pozitivnega samovrednotenja (Brenninkmeijer, Van Yperen in Buunk, 2001) in depresijo ter izgorelostjo je pokazala, da je občutek manjvrednosti povezan z depresijo, ne pa tudi z izgorelostjo. Izguba pozitivnega samovrednotenja in izguba statusa sta bolj značilna za depresivne kot za izgorele osebe. Zdi se, da se izgorele osebe še vedno borijo za ohranitev statusa in se doživljajo kot potencialni zmagovalci, medtem ko so se depresivne osebe že vdale.

Za depresivno stanje je značilna negativna samopodoba, izgorele osebe pa zmorejo obdržati relativno pozitivno samopodobo (Brenninkmeijer, 2002a, 2002b). Zaradi izčrpanosti začne upadati tisti del pozitivne samopodbe, ki ga pogojuje storilnost ("performance-based self-esteem"), oziroma labilna samopodoba. Še več, ta del samopodbe, oziroma potreba po vzdrževanju s storilnostjo pogojene samopodbe, je lahko motiv, ki pripelje do izgorelosti (Hallsten s sod., 2005).

Razloga, da študije kažejo na obstoj povezave med izgorelostjo ter nizko samopodobo, sta lahko tudi v tem, da se ne ločuje stanja izgorevanja od stanja adrenalne izgorelosti in ker so raziskovalci rezultate MBI primerjali predvsem s t. i. globalno samopodobo (Pfenning in Husch, 1994; Schaufeli in Enzmann, 1998).

Izgorelost lahko pripelje tudi do poskusa samomora, ki pa je v večini primerov bilančnega tipa. Sproži ga občutek ujetosti, objektivne nemoči in predvsem izgube nadzora nad lastnim življenjem, ne pa izguba volje do življenja.

Raziskave pri bolnikih s sindromom kronične utrujenosti so pokazale, da ima sekundarna insuficienca kortizola podobne znake kot Addisonova bolezen - utrujenost, omotičnost pri vstajanju, ortostatična tahikardija, slabost idr. (Baschetti, 1999).

### **1.3 Vzroki izgorelosti**

Avtorji soglašajo, da se k izgorevanju bolj nagibajo posamezniki, ki so občutljivi, z veliko mero empatije, topli in zavzeti v odnosih do drugih, k ljudem orientirani idealisti, za katere je značilna anksioznost, introvertiranost, pretirani entuziazem in težnja k čezmerni identifikaciji z drugimi. Sleherni posameznik ima svoj lastni vzorec znakov izgorevanja. Proces izgorevanja je izrazito subjektiven, saj so cilji in pričakovanja od posameznika do posameznika zelo različni, kakor tudi spoznavanje in sprejemanje realnosti. Osebni dejavniki niso edini odgovorni za proces izgorevanja.

#### **1.3.1 Osebnostne značilnosti kot izvor izgorelosti**

Poleg zunanjih dejavnikov, ki pripomorejo k pojavu izgorelosti, je potrebno upoštevati tudi nekatere notranje dejavnike, ki jih posameznik vnaša v dano situacijo. Osebnostne značilnosti posameznika igrajo pomembno vlogo pri izbiri določenega poklica ali kariere. V poklicih usmerjenih k človeku pridejo osebnostne karakteristike še posebej do izraza, saj so poleg ostalih znanj potrebne tudi interpersonalne spretnosti. Individualne značilnosti posameznika, ki so relevantne pri pojavu izgorelosti, so predvsem njegova motivacija, potrebe, vrednote, samospoštovanje, izražanje in kontrola čustev ter osebni stil, saj vplivajo na to, kako se bo nekdo spoprijel z zunanjimi dejavniki čustvenega stresa (Maslach, 2003a). Moški in ženske so si v splošnem zelo podobni glede na doživljanje izgorelosti, obstajajo pa tudi nekatere manjše razlike v nekaterih vidikih izgorelosti. Ženske doživljajo nekoliko pogosteje in bolj intenzivno čustveno izčrpanost kot moški, moški pa v večji meri doživljajo depersonalizacijo in neobčutljivost za ljudi s katerimi delajo. Razlike pripisujejo stereotipom vezanim na ženske in moške spolne vloge in vzgojo, ki je različna pri dečkih in deklicah. Že

po pričakovanjih naj bi bile ženske bolj usmerjene k ljudem, bolj družabne, negujoče in občutljive za potrebe drugih, hkrati pa tudi same bolj čustvene kot moški. Moški, na drugi strani, pa naj bi bili bolj čvrsti, močni in manj čustveni. Že zaradi načina vzgoje se torej ženske bolj čustveno navežejo na ljudi in so morda zato v večji meri emocionalno izčrpane, medtem ko moški navezujejo manj tesne stike z ljudmi in so bolj nagnjeni k depersonalizaciji. Druga možna razlaga, ki jo podajata avtorici (Maslach, 2003a), je, da razlike v izgorelost odražajo značilnosti poklicev, ki jih zasedajo moški in ženske. Policisti, psihiatri, zdravniki so pretežno moški, medtem ko so medicinske sestre, socialne delavke in svetovalke pretežno ženske. Različno izražena izgorelost je tako morda delno tudi posledica različnih odnosov, kojih vzpostavljajo različni profili strokovnjakov s klienti.

### **1.3.2 Dejavniki delovnega okolja**

Različne raziskave, opravljene na tem področju, kažejo zlasti naslednja stresogene dejavnike v poklicih pomoči, ki izvirajo iz delovnega okolja:

- prevelika količina dela, ki je povezana z vse večjimi in vse bolj kompleksnimi problemi družbe; preobremenitev je negativni dejavnik okolja, čeprav enaka količina dela pomeni za nekoga obremenitev, za drugega pa ne;
- slabi delovni pogoji zaradi neurejenih prostorskih pogojev za delo s klienti (pomanjkanje zasebnosti);
- nejasnost poklicne vloge in profesionalnih ciljev; na pojav stresogenosti vpliva nejasna opredeljenost vloge, kar pomeni nejasnost glede delavčevih dolžnosti, pravic, odgovornosti, delovnih nalog in ciljev;
- odgovornost za druge ljudi je sama po sebi stresogena; s prevzemanjem odgovornosti namesto drugih prevzemamo nase tudi riziko, da tisto, kar je odvisno izključno od klienta, ostane nedokončano, saj je izven dosega našega vpliva;
- slabo delovno vzdušje »nizka delovna morala« v strokovni službi, ki je lahko povezano s krizo njene osnovne identitete zaradi krnitve avtonomije, osebne in strokovne odtujenosti in izginevanja priznanj, za posledico pa ima navadno veliko fluktuacijo (Brejc, 1994, str.375);
- slabi medsebojni delovni odnosi v strokovnem teamu;
- pomanjkanje znanja; več znanja nam omogoči, da probleme vidimo v realnem obsegu,



kar samo po sebi zmanjšuje stres;

- birokratski in administrativni postopki omejujejo svobodo strokovnjaka pri delu in ga silijo, da porabi več časa in napora za stvari, ki so nepomembne in drugotnega pomena. (Brejc, 1994)

V podpornem okolju ima strokovnjak moč in avtonomijo, čuti se podprt, ima dobre odnose s sodelavci in kot posledica tega se čuti uspešnega. Delovno okolje ni nikoli povsem podporno kot tudi ni nikoli povsem stresno. Sestoji iz kompleksne kombinacije podpornih in stresnih dejavnikov. Verjetnost, da bo prišlo do izgorelosti zavisi od ključnih faktorjev v ravnotežju med podpornimi in stresnimi elementi v delovnem okolju. Ljudje ne bodo izgoreli takrat, ko je delovno okolje stresno, delo pa daje občutek uspešnosti in pomembnosti. Po drugi strani pa ugotavljajo, da primarni vzrok izgorelosti pri nekaterih strokovnjakih ne izhaja iz čustvenih stresov pri kontaktih s klienti, saj so stiki s klienti pomemben vidik njihovega dela in so se zato za ta poklic tudi odločili. V takih primerih je lahko vzrok za izgorelost tudi delovno okolje.

### **1.3.3 Družbeni dejavniki**

Pri delu služb psihosocialne pomoči so pogosto prevelika pričakovanja družbe po konkretnih uspehih in rezultatih. Ob tem je potrebno tudi stalno dokazovanje uspešnosti in potrebe določenega humanitarnega dela za pridobivanje potrebnih ekonomskih oz. finančnih sredstev. Že narava dela služb pomoči opredeljuje delo strokovnjakov z neposrednim iskanjem učinkovitih načinov izvajanja pomoči ljudem v težavah, pri tem pa ni mogoče vplivati na število in težavnost primerov in primerno usklajevati delovnih nalog z možnostmi. Iz tega se razvije dvom v to, da strokovno delo povzroča ugodne spremembe. Vpliv tega dejavnika ponazarja Harrisonov model poklicne izgorelosti, po katerem je izgorelost v obratnem sorazmerju z učinkovitostjo dajalca pomoči in njegovo percipirano kompetentnostjo. (Brejc, 1994)

### **1.3.4 Ostali dejavniki**

Ob navedenih treh osnovnih dejavnikih vplivajo na razvoj poklicne izgorelosti na različne načine in v različnih stopnjah še naslednji dejavniki:

- idealistična pričakovanja in predana potreba po pomoči drugim, ki se srečujejo s togimi, pogosto birokratskimi vrednotami, s podrejeno ureditvijo sistema pomoči; tako nastanejo trije položaji, ki nujno pripeljejo do poklicne izgorelosti: strokovnim delavcem je dana odgovornost, ne pa moč, da bi nalogo opravili; lahko jim je zaupana odgovornost brez primernih sredstev, da bi opravili naloge, lahko pa jih prizadevno opravljajo, vendar ne dobijo ustreznih priznanj;
  - pretirana delovna obremenitev, zlasti v obliki težnje, da bi se na nove in povečane delovne zahteve delavec odzval zlasti z večjim prizadevanjem;
  - premajhna povezanost z vodji in sodelavci, ki se kaže kot uveljavljanje »ne teama«, t.j. prevlade formalnih, egocentričnih delovnih odnosov, s katerimi ostajajo strokovni delavci zato, ker so pač v službi, in ker je to razglašeno za dobro in nujno, ne pa zaradi človeške potrebe; razvije se zloraba moči, zato vsakdo lahko blokira vsakogar, konsenz pa išče tudi tam, kjer ni smotrno, v stroki in pri vodenju;
  - splošna dezorganizacija preživelega sistema pomoči, ki ne ustreza času in zahtevam in se poskuša reševati na različne načine: »graditelji imperija« želijo, kolikor je le mogoče, razširiti nadzor nad stroko in strokovnimi delavci; »preživeli« se zadovoljujejo s stanjem, kakršno je in opravljajo delo še naprej po ustaljenih, čeprav neefektivnih načinih dela: »revolucionarji«, ki bi radi takoj vse spremenili, pa se medsebojno obtožujejo za neuspehe z »birokrati«, ki so za ohranitev doseženega.
- (Brejc, 1994)

## **1.4 Razpoznavne oblike poklicne izgorelosti**

### **1.4.1 Znaki izgorelosti**

Vsak posameznik lahko reagira na obremenitve v poklicu na svoj način, v skladu s svojo telesno konstitucijo, zdravjem, osebnostno strukturo in v interakciji s specifičnimi poklicnimi obremenitvami in specifičnim delovnim okoljem. Simptomi so lahko pri različnih ljudeh različni. Težave so lahko šibkejše ali močnejše, le občasne, kratkotrajne ali dolgotrajne. Pojavijo se lahko slabi dnevi, ki se izmenjujejo z normalnimi. Na splošno pa velja: kolikor več stresnih situacij in obremenitev doživljamo, toliko več težav in s tem več sprememb v vedenju se bo pojavljalo. Izgorelost pogosto povzroči naslednje znake na telesnem področju: izbruh telesne izčrpanosti, kronične utrujenosti in številne psihosomatske motnje oziroma

bolezni, kot so: nespečnost, želodčne in prebavne težave, glavoboli, bolečine po telesu, zlasti v križu in hrbtu, težave s srcem in dihanjem, upad energije, upad aktivnosti. V psihičnem in emocionalnem doživljanju izgorelih odkrivamo naslednje motnje: umik v medosebnih odnosih, kronično pritoževanje, neodločnost, osiromašenje čustvenega odnosa do ljudi, za katere delajo, žalost, obup, občutje nemoči, čustvena neodzivnost, izoliranost, distanciranost, znižan frustracijski prag, razdražljivost, nezadovoljstvo, tesnoba, bojazen, paranoidnost, neodločnost, jokavost, depresija. Težave v medosebnih odnosih: za vedenje na delu in v privatnem življenju je značilna nekorektnost, nestrpnost, nevljudnost, žaljivost, netolerantnost, konflikti s sodelavci in klienti. Kažejo se na najrazličnejših področjih vsakdanjega življenja in so zato na začetku težko prepoznavni. Pojavljajo se namreč na področju telesnega delovanja, čustvenega doživljanja, vedenja ali na področju mišljenja. Od osebnostnih značilnosti in telesne konstitucije posameznika pa bo odvisno, na katerem od naštetih področjih se bodo kazali v izrazitejši obliki. (Ščuka, 1994)

#### **1.4.2 Telesni simptomi**

- slabo počutje, glavobol, nespečnost, bolečine v križu
- kronična utrujenost in izčrpanost ob najmanjšem naporu
- večja obolevnost, zlasti pogosti prehladi
- težave ali motnje na področju spolnosti
- težave z želodcem, prebavo in odvajanjem
- upad ali prekomerno povečanje telesne teže
- povišan krvni tlak in holesterol, težave na ožilju in srcu. (Ščuka, 1994)

#### **1.4.3 Čustveni simptomi**

- občutek tesnobe ob novih obremenitvah na delovnem mestu
- depresivnost s pomanjkanjem energije in volje za delo
- nerazpoloženost s pobitostjo, žalostjo in pesimizmom
- otopelost za čustvene izzive obravnavancev
- razdražljivost in večja nestrpnost do ljudi v službi in doma
- izguba smisla za humor, sprostitvev in razvedrilo
- izguba zanimanja za ljudi in dogajanja okoli sebe

- nesposobnost iznašanja čustvenih vsebin

#### **1.4.4 Vedenjski simptomi**

- izogibanje delovnim obveznostim, površnost
- naraščanje odsotnosti z dela, tudi neupravičene
- pogosti prepiri s sodelavci, naraščajoča sovražnost
- pogostnejši problemi v domačem okolju, prepiri
- zloraba pomirjeval, uspaval ali alkohola
- upad delovne vneme, zmanjšana delovne učinkovitost
- odpor do službe, sodelavcev in nadrejenih
- težnja po spremembi delovnega mesta
- opuščanja športnih, rekreacijskih ali kulturnih aktivnosti. (Ščuka, 1994)

#### **1.4.5 Področje mišljenja**

- slabša sposobnost koncentracije, pozabljivost
- izguba motivacije za ustvarjalno delo
- izogibanje novostim na delovnem mestu
- občutek neuspešnosti pri delu z varovanci
- destruktiven odnos do zahtev nadrejenih
- zmanjšana sposobnost za kritično presojo dogajanja v okolju
- pomanjkljiva samokritičnost, slabše uvidevanje
- zmanjšana miselna prožnost
- odpor do timskega dela in skupinske pripadnosti
- izogibanje pogovorom, sestankom, dogovarjanju
- zmanjšano samospoštovanje. (Ščuka, 1994)

### **1.5 Stili delovnega obnašanja**

Ob prisotnosti poklicne izgorelosti strokovnjak lahko oblikuje različne oblike reagiranja, katerih značilnost lahko razpoznamo v naslednjih stilih delovnega obnašanja:

- **Opustitveni stil** lahko prepoznamo pri osebah, ki se umikajo ali pa so se že umaknile s svojega strokovnega delovnega področja. Zanj je značilno razmišljanje: »To delo ni zame«. Gre za psihološko opustitev prizadevanj z dosego poklicnih ciljev, kar se izraža v konformizmu, racionalizaciji, zanikanju; če pa ti obrambni mehanizmi ne zadoščajo, pride celo do prenehanja dela na poklicnem področju. Rezultat takega vedenja je poraz vseh: strokovnih delavcev, sodelavcev, službe pomoči in ljudi, ki bi jim strokovni delavec lahko pomagal.
- **Izčrpan delovni stil** kažejo tisti strokovni delavci, pri katerih je opaziti, da so bistveno znižali svoje poklicne in delovne cilje. Izogibajo se problemom in jih preusmerjajo k sodelavcem. Ta vedenjski stil vključuje dve izpeljanki. Po prvi izpeljanki se strokovni delavec povsem podredi načelom, postopkom in politiki ustanove, kjer je zaposlen. Postal je »človek hiše«, le če se na teh področjih kaj spremeni, je pripravljen spremeniti svoje ravnanje. Pri drugi pa postane človek »predpisov«, saj vlaga večino svojih delovnih naporov v vzdrževanje videza formalnosti in spoštovanja načel in postopkov, pri tem pa izgublja osebni kontakt z delom in še zlasti z ljudmi, ki bi jim lahko pomagal.
- Tretja oblika poklicne izgorelosti ima značaj »**nevrasteničnega (somatiziranega) stila**«. Občutke poklicne izčrpanosti, torej težave duševnega značaja, pričnejo spremljati telesne težave kot glavobol, motnje spanja, zvišan pritisk, težave s srcem, ki lahko dobijo v izraziti obliki diagnostično nalepko »managerske bolezni«.

Navedene tri oblike poklicne izgorelosti so strategija umika ali bega posameznika v spopadu med poklicnimi nalogami in možnostmi za njihovo uspešno izpolnjevanje. Ta strategija ponavadi sledi nekritičnemu in neustreznemu odporu na stresni položaj, s katerim se delavec pod okoliščinami, ki presegajo njegove sposobnosti brani tako, da nekritično projecira lastne probleme v delovno okolje, kar lahko pripelje do popolnega razvrednotenja njegovega dela, kot tudi dela sodelavcev in celotne ustanove. Lahko pa pride do prestižnih medosebnih spopadov, ki se praviloma kljub morebitnim začasnim zmagam končajo z osebnim porazom. (Brejc, 1994)

## 1.6 Proces izgorelosti

Izgorelost se ne pojavi nenadoma. Skrajne, hude oblike izgorelosti so rezultat procesa, ki se razvija dalj časa. Govorimo lahko o različnih stopnjah izgorelosti. Obstajajo različni fazni modeli, ki skušajo pojasniti proces izgorevanja.

Zaradi stresorjev, ki so na delovnem mestu prisotni ves čas, pride do postopnega krhanja posameznikove odpornosti, kar vodi v izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. Model predpostavlja, da pojav ene dimenzije izgorelosti izzove razvoj druge.

Maslach (1982; po Hellsoy idr, 2000) je ugotovila, da se najprej pojavi emocionalna izčrpanost, kot odgovor na pretirane, kronične zahteve, ki izčrpajo posameznikove emocionalne zaloge. Čustvena znamenja izgorelosti so občutja frustriranosti, jeza, sovražnost, strah in tesnoba. Izgorelost na delovnem mestu se tako kot v negativnih čustvih, kaže tudi v pomanjkanju pozitivnih čustev. Navdušenost, veselje, zadovoljstvo, ponos in druga pozitivna čustva, ki so se včasih pojavljala pri delu se razkrojijo do te mere, da nimajo več moči za izravnanje negativnih. Oblikuje se obrambna strategija, ki posameznika ovira v stikih z drugimi. Človek postane ciničen, kar vzpodbudi negativne odzive s strani drugih. Zaradi razhajanj med prejšnjimi optimističnimi pričakovanji in sedanjimi stališči, pogosto pride do občutkov lastne neustreznosti, nesposobnosti sodelovanja z drugimi ter neuspešnosti pri opravljanju dela.

Prva komponenta izgorelosti je čustvena izčrpanost, ki se kaže kot pomanjkanje energije in občutek posameznika, da je izpraznil svoje emocionalne zaloge. Druga komponenta je depersonalizacija ali dehumanizacija, ki se izraža predvsem v odnosih z drugimi ljudmi in se kaže v tem, da se posameznik do ljudi vede kot do predmetov. Tretja komponenta pa je znižan občutek osebne izpolnitve, ki se kaže kot negativna ocena sebe ter znižan občutek kompetentnosti in uspešnega doseganja ciljev.

Tabela 1. Fazni model Golembiewskija in Munzenriderja

<b>Dimenzije izgorelosti</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>
<b>Depersonalizacija</b>	N	V	N	V	N	V	N	V
<b>Osebna izpolnitev (obrnjeno)</b>	N	N	V	V	N	N	V	V
<b>Čustvena izčrpanost</b>	N	N	N	N	V	V	V	V

Opombe. N= nizka izraženost izgorelosti, V= visoka izraženost izgorelosti

Vir: Penko, 1994:188.

### 1.6.1 Posledice izgorelosti

Čustvena izčrpanost in cinizem sta glavni posledici izgorelosti, pogosto pa pride tudi do bolj splošnega poslabšanja v smislu fizičnega in psihičnega blagostanja posameznika (Maslach, 2003a). Zaradi izgorelosti postane človek bolj nagnjen k boleznim. Čustveno izčrpanost pogosto spremlja fizična izčrpanost. Posameznik je kronično utrujen, zjutraj težko vstane, kar je posledica napetosti in motenega spanca. Pojavijo se lahko zlorabe in odvisnosti od alkohola, zdravil ali drog, pa tudi nekatere psihosomatske motnje. Poleg telesnih bolezni se pogosto pojavijo težave tudi na področju psihičnega zdravja. Človek postane psihično oslabljen, manj samozavesten, manj zadovoljen s svojim delom, zmanjša se tudi občutek lastne uspešnosti. V skrajnih primerih se lahko razvije celo depresija. Izgorel posameznik se razburi že ob najmanjših frustracijah, razvije negativna čustva do drugih ljudi, hkrati pa ga pogosto spremljajo občutki dvoma ali celo paranoje. Zadnji poskus obrambe pred občutkom nemoči so občutki omnipotentnosti, ko posameznik meni, da vse ve in zna. Zaradi občutka omnipotentnosti se lahko nato pretirano izpostavlja nevarnosti na delovnem mestu in izven njega. Posameznik, ki občuti navedene psihične težave potrebuje pomoč v obliki svetovanja ali terapije. Posledice izgorelosti ne prizadenejo le izgorelega človeka, temveč tudi njegove stranke, organizacijo v kateri je zaposlen ter njegovo družino (Maslach, 2003a). Klienti s katerimi izgorel zaposleni dela dobijo manj kvalitetno ali celo pomanjkljivo obravnavo, organizacija se sooča s problemi efektivnosti delavcev, absentizmom in posledično višjimi stroški. Družina trpi zaradi konfliktov in vse večjega čustvenega prepada med člani. Zaradi izgorelosti se spremeni posameznikova delovna učinkovitost. Zaposleni so manj uspešni pri opravljanju svojega dela, hkrati pa tudi manj motivirani. V svoje delo vlagajo minimalno

potrebno energijo in se ne potrudijo več ustvariti lastnega mnenja o stvareh, ki zadevajo njihovo delo. Rigidno se držijo pravil in niso več ustvarjalni in inovativni. Izgoreli posamezniki svoje stranke zaznavajo kot predmete, zato se spremeni tudi proces obravnave in pomoči, ki jo nudijo tem ljudem. Postopki postanejo vse bolj rutinski, posamezniku in njegovim potrebam pa se posveča vse manj pozornosti. Pogosto se zgodi, da izgoreli zaposleni, namerno ali nenamerno, rečejo ali storijo nekaj, kar užali in prizadene čustva drugih. Svoje delo opravljajo slabo, ali pa ga sploh več ne opravljajo. Sprva so ti zaposleni fizično sicer prisotni, vendar pa postajajo psihološko vse bolj nedostopni in oddaljeni. Strankam posvečajo vse manj časa, izogibajo se očesnemu in fizičnemu kontaktu odgovarjajo kratko in nerazločno. Kasneje postanejo tudi vse bolj fizično odsotni. Več časa porabijo za odmore in malico ter prej odhajajo domov. Absentizem je pogostejši med izgorelimi posamezniki. Zaposleni, ki so izgoreli in se ne zmorejo več soočati z različnimi preobremenitvami na delovnem mestu, pogosto zapustijo delovno mesto. Nekateri popolnoma opustijo dejavnost in zamenjajo področje dela. Drugi zamenjajo delovno mesto, a ostanejo na področju kjer so delali že prej (Maslach, 2003a). Posledice izgorelosti prizadenejo tudi posameznikovo družino in njegovo zasebno življenje na splošno (Maslach, 2003a). Čustveno izčrpan človek je tudi doma bolj vznemirjen, napet in razdražljiv. Večino časa se pritožuje nad problemi v službi. Zaradi pomanjkanja energije si želi miru in noče videti nikogar, kar pusti sledi na odnosih s člani družine in prijatelji. Ciničnost se ne nanaša le na ljudi s katerimi posameznik dela, temveč se prenesejo na vse, tudi na člane njegove družine, prijatelje ter nanj osebno. Zasebno življenje ovirajo tudi nadure, izmensko delo in dežurstva. Pogosto so družinski problemi in ločitve posledica izgorelosti.

#### 1.6.1.1 Posledice za posameznika in organizacijo

Porušeno zdravje posameznika zaradi stresa ni najvišja cena, ki jo mora plačati organizacija. Napake in napačne odločitve, do katerih je prišlo pod vplivom stresa, lahko stanejo mnogo več. Stres prav tako vpliva na naše medsebojne odnose. Ne posvečamo si dovolj časa in pozornosti. Vse prehitro nas nekaj ali nekdo moti, postanemo nestrpni, če ljudje naredijo stvari tako, kot bi sami želeli. Ni prave komunikacije. Trpi uspešnost organizacije. Stroške stresa na delovnem mestu moramo oceniti zelo previdno. Zveza med vzroki in posledicami mnogokrat ni povsem jasna, zato ti podatki največkrat temeljijo na ugibanjih, obenem pa jih ne moremo zanesljivo primerjati med podjetji, kaj šele med državami. Pri ocenjevanju teh



stroškov gre za ugotavljanje deleža bolezenske odsotnosti, ki je posledica stresa, in sicer glede na celotni absentizem na določenem nivoju.

**Na individualnem nivoju** gre za individualno izgubo dohodka in za stroške zdravljenja. Za kakšno vsoto je oboleli prikrajšan pri dohodku, pa zavisi od načina kompenzacije v različnih državah. Ponekod krije stroške delodajalec, drugje država, največkrat pa gre za kompenzacijo obojega. V primeru izgube dela ali predčasne upokojitve pa so individualni stroški še veliko večji.

**Na nivoju organizacije** imajo organizacije izgube zaradi stroškov absentizma, prezgodnjih upokojitev, nadomeščanja, sodnih stroškov, škode na opremi, manjše produktivnosti ter izgube dobrega imena in ugleda. Stres na organizacijskem nivoju prepoznamo po sledečih simptomih: visoka raven absentizma, visoka fluktuacija zaposlenih in večje število delovnih nesreč. Zmanjša se stopnja produktivnosti, zniža raven kvalitete, poveča število lomov in napak. Pojavljajo se slabši medsebojni odnosi ter medsebojni konflikti.

Stroške, ki so posledica stresa v organizaciji, pa lahko delimo tudi na posredne in neposredne. Neposredni stroški so zaradi povečanega absentizma in fluktuacije zaposlenih, zmanjšane delovne storilnosti in produktivnosti, nesreč in bolezni. Posredni stroški pa nastanejo zaradi poslabšanja odnosov med zaposlenimi, pri njih prihaja do zmanjšanja motivacije in produktivnosti, ravno tako se zmanjša kreativnost, fleksibilnost in inovativnost.

Absentizem oziroma začasna zadržanost z dela zaradi bolezenskih razlogov predstavlja v Sloveniji resen družbeni, organizacijski in pravni problem, ki ima tudi občutne ekonomske posledice za delavce, delodajalce, narodno gospodarstvo in področje obveznega zdravstvenega zavarovanja. Podatki kažejo, da je zdravstveni absentizem v Sloveniji sorazmerno visok in od leta 1999 dalje v nenehnem porastu. Mednarodne primerjave kažejo, da imamo rpi nas precej višjo odsotnost z dela iz bolezenskih razlogov, kot nekatere primerljive evropske države. Zaradi posledic zdravstvenega absentizma imajo delodajalci in obvezno zdravstveno zavarovanje 1,40 % BDP izdatkov za izplačila nadomestil delavcem, ki so odsotni z dela. Poleg tega je zaradi te odsotnosti ustvarjeni BDP manjši za približno 4,6 %. Dejavniki, ki vplivajo na višino zdravstvenega absentizma pri nas, pretežno izvirajo iz delovnega in socialnega okolja in le v manjši meri iz zdravstvenega stanja populacije

zaposlenih. Mednarodne primerjave kažejo, da obstaja dokaj tesna povezanost med višino absentizma v posamezni državi in predpisi, ki urejajo pravice do začasne odsotnosti z dela, ter višino boleznin. Med dejavniki, ki vplivajo na višino absentizma, so na konferenci najpogosteje omenjali ukrepe za varnost in zdravje pri delu, odgovornost delodajalcev za ustrezno, zdravju prijazno delavno okolje, ter pomanjkanje motivacije in stimulacije.

## **1.7 Možnosti ukrepanja in varovanja pred izgorelostjo**

Za odpravljanje izgorelosti in razbremenjevanje stisk, ki jih doživljamo, poznamo preproste pa tudi kompleksnejše metode, kot so: samopomoč, spreminjanje delovnega okolja in pomoč različnih suportivnih skupin. Pomembno je, da problem izgorelosti poznamo. Narediti moramo tudi kaj zase, ne samo za kliente. Vzeti si moramo čas za rekreacijo, športne aktivnosti, zabavo. Prosti čas običajno izrabimo neorganizirano. Izboljšati moramo kvaliteto odnosov v družini in s prijatelji, poskrbeti za zdravo prehrano in za dovolj počitka in spanja. Čim bolj se moramo izogibati stresnim situacijam v službi in doma, reducirati moramo stresne dejavnike, kolikor lahko vplivamo nanje. Postavimo si realne cilje, naredimo vrstni red prioriternih nalog, naredimo si meje lastne odgovornosti in zmožnosti. Govorimo o svojih problemih. V službi vzpostavimo z vsemi sodelavci kolegijske odnose in razvijamo občutek pripadnosti kolektivu. Sodelavcem priznajmo strokovno in človeško vrednost in jim dajmo vedeti, da jih cenimo. Pri opravljanju delovnih nalog jim dajmo moralno podporo in jim pomagajmo, če nas za to zaprosijo. Odprt odnos vzpostavimo tudi za nadrejenimi, z njimi definirajmo stvarna poklicna pričakovanja ter določimo časovno opredeljene cilje. Spremljajmo nova znanja in se permanentno izobražujemo. Ocenimo, ali je za našo razbremenitev potrebna sprememba organizacije dela, in jo tudi predlagajmo. Najboljši pristop za ublažitev izgorelosti pa je razvijanje močnega socialnega podpornega sistema. Sem sodijo družina, prijatelji, sodelavci, pa tudi različne suportivne skupine za samopomoč.

Supervizija je z vidika suportivne skupine metoda, ki strokovnjaka spodbuja k učenju in spoznavanju samega sebe, mu je v oporo pri delu in ga usmerja. Naloga supervizije ni samo poglobljanje strokovnega znanja, pač pa tudi boljše razumevanje klienta, lastnega doživljanja in reakcij. Pomemben cilj supervizije je pomoč strokovnjakom pri razvijanju profesionalne identitete. Profesionalna identiteta pomeni razširitev osebne identitete in

pelje k razvoju avtonomne osebnosti. Od tod tudi najpomembnejši cilji supervizije; učenje z izkušnjo, podpora strokovnjaku in spremljanje njegovega dela (Zdovc, 1993, str. 322).

### 1.7.1 Delovno mesto

Delovna mesta v službah pomoči so specifična predvsem zaradi varovancev, ki so v vsakem primeru nesamostojni ali nebogljeni in v večji ali manjši meri odvisni od pomoči drugih. Kvaliteta te pomoči pa ni odvisna le od strokovne usposobljenosti in osebne difereciranosti posameznega delavca, ampak predvsem tudi od organizacije dela oz. komunikacijskih poti, ki jih v nekem delovnem procesu tvorijo vsi nivoji udeležencev: najprej varovanci (učenci, vzgajani, pacienti...), nato strokovni delavci (učitelji, zdravstveni delavci, pazniki...) in končno vodstvo ustanove (direktor, administracija, tehnični kader). (Ščuka, 1994)

Za funkcioniranje ustanove so torej pomembne komunikacije na vseh treh nivojih, ki jih še vse premalo uveljavljamo, saj smo še vedno navajeni na zastarel, etastični model vodenja »od zgoraj navzdol«, kjer je v uporabi le enosmerna vertikalna komunikacija. Šele zadnja leta se v praksi uveljavlja sodobnejši in vsekakor bolj demokratični model odločanja »od spodaj navzgor«, ko pridobivajo pomembnost posamezni nivoji, ki naj se ustvarjalno vključujejo v sistem upravljanja ustanove. Delovne skupine na posameznih nivojih naj bi torej organizirale in vzpostavile dovolj kvalitetno medsebojno sporazumevanje, ki je horizontalna komunikacija. Vertikalna komunikacija je izraziteje ukazovalna, horizontalna pa pretežno pogovorna in temelji na izmenjavi informacij in mnenj. Kljub večji zavezujoči in terjajo pisanje zapisnika. Gre le za bolj sproščen, ustvarjalen in osebni odnos, ki poleg strokovnosti komunicirajočih upošteva tudi njihovo človečnost.

Delo v službah pomoči je resnično duševno naporno in naj bi bilo organizirano tako, da bo za delavca čim manj stresogeno. Osnovna delovna obremenitev v teh poklicih je namreč delo z ljudmi, ki samo po sebi terja specifičen pristop in še zlasti poznavanje mehanizmov in dinamike interakcije ter tehnike komunikacije. Potrebne so torej nenehne in sprotne analize odnosov med ljudmi, da bi si bili delavci na jasnem glede lastne vloge in vloge oskrbovancev v medsebojnih odnosih ali drugače rečeno potrebno je organizirati redne kratke delovne sestanke, sistem poročanja (reportiranja), tedenska srečanja za preverjanje

opravljenega dela in ocenitev rezultatov tega dela, redne terapevtske skupnosti oskrbovancev z vzgojiteljem, občasna strokovna ali priložnostna srečanja z delavci podobnih ustanov. Potrebno je torej ustvariti dober interni in eksterni komunikacijski sistem ustanove. (Ščuka, 1994).

### **1.7.2 Osebnost posameznika**

Nič manj ni pomembna skrb za ohranjanje in razvijanje osebnostne podobe vsakega posameznika. Zrelost oz. uravnoteženost osebnosti je pogoj za ustrezno funkcioniranje ustanove, za zdrav odnos do sebe in do okolja, v katerem posameznik živi in deluje. Ker smo ljudje učljiva bitja, gre tudi v tem primeru za učenje po načelu dobrih zgledov: le osebnostno zrel upravitelj bo lahko zahteval od strokovnih delavcev zdrav oz. uravnotežen odnos do ustanove, stroke, do sebe in vzgajanih in le osebnostno zdravi strokovnjaki bodo lahko vzgajali svoje varovance (učence, paciente) v zdrave oz. zrele osebnosti.

Pri tem velja zapisati, da je podoba osebnosti trojna: telesna (materialna), duševna (energetska) in duhovna (ustvarjalna). Skrb za osebnostno rast moramo osredotočiti na: trening telesnega zdravja in fizične zdržljivosti, nenehno strokovno izobraževanje in učenje novih veščin in privzemanje novih življenjskih tehnik oz. spreminjanje doslej neustreznega življenjskega stila. Izbor metod in načinov je odvisen od danih možnosti. Uveljavljajo se skupine strokovnjakov, ki znajo učinkovito izpeljati predavanja, seminarje, delavnice, psihohigijenske treninge. Pri tem gre za različne oblike učenja, kot npr. trening aktivnega poslušanja in kvalitetne komunikacije, za interakcijske igre ali za psihodramo, trening avtorefleksije (kontakt s seboj), avtogeni senzitivni ali asertivni trening, trening govornice telesa, vzpodbujanje čutnih zaznav, lahko tudi trening gibalnega sproščanja, izraznega plesa, pantomime itd. (Ščuka, 1994)

Poglobljeni trening osebnostne rasti omogoča individualna ali skupinska psihoterapija, ko imajo posamezniki možnost prepoznavati lastne osebnostne značilnosti, načine odzivanja na izzive iz okolja in spreminjanja tistih vedenjskih vzorcev, ki jih ocenjujejo kot neustrezne. Supervizija naj bi postala trajna oblika strokovnega dela neke ustanove, saj predstavlja najboljšo preventivo pred sindromom izgorevanja. Supervizor je zunanji sodelavec, ki ima ustrezno psihoterapevtsko izobrazbo in ni vpleten ali kakor koli povezan z dogajanjem znotraj ustanove. (Ščuka, 1995)

### 1.7.3 Okolje

Gre za širše okolje, v katerem ustanova oz. člani te ustanove živijo in funkcionirajo. Ustanova je odprt sistem, ki vzpostavlja navzven komunikacije s podobnimi ustanovami po načelu interdisciplinarnosti in multidisciplinarnosti, predvsem vključuje v enoten socialni, etnični in ekološki prostor kraja, pokrajine ali dežele. Socio-kulturno podobo okolja oblikujejo ljudje z interakcijami, ki so kvalitetne ali ne. Strokovni delavci ustanov socialne mreže niso ekonomsko profitni in tudi ne visoko finančno nagrajeni (stimulirani) za svoje delo. Imeti morajo možnosti osebnostnega razvoja, ki jim omogoča večjo kvaliteto življenja, kar nedvomno odtehta denarni prestiž in kratkoročna zadovoljstva potrošniško naravnane družbe. Prav zato morajo zaposleni v ustanovah nudenja pomoči poskrbeti za svoj prosti čas, v katerem si »napolnijo akumulatorje«. Svoj prosti čas bodo funkcionalno izrabiti tedaj, če svoje privatno življenje ločevali od poklicnega dela v službi in če se bodo naučili postavljati mejo med seboj in okoljem, da bi znali bolje braniti sebe in ob pravem času ter na pravem mestu znali reči »ne!«... Potrebujejo sprostitev, nova znanstva in prijateljstva, razvedrilo in humor smeh, sprehode in izlete v naravo, šport, knjige, potovanja in glasbo. Naučijo naj se uživati, da bodo zgradili optimistični življenjski stil in znali zavestno izrinjati zlasti tista negativna čustva, ki jim dajejo občutek nepristojnosti, nemoči in nesposobnosti za reševanje zastavljenih problemov, ki pa so največkrat nerešljivi. (Ščuka, 1995)

### 1.8 Preventivni nasveti

Strokovne analize opozarjajo, da je potrebno:

- Posvečati pozornost vsakršnim odzivom na obremenitve, tako telesnim, čustvenim in duševnim, da bi zaznali signal (sporočilo) in se pravočasno odločili za spremembo.
- Strokovno dejavnost opravljati timsko, ob sodelovanju sodelavcev, če le mogoče tudi multidisciplinarno in z iskanjem nasvetov drugod-nikakor ne izolirano in samotarsko.
- Sproti razreševati morebitne zaplete v odnosih s sodelavci, zlasti še, če vsebujejo izrazit čustveni naboj. Reševanje naj bo strpno, premišljeno in brez neustreznih čustvenih izbruhov.

- Zmanjšati in umiriti pretirano zagnanost pri delu. Strokovno aktivnost načrtovati umirjeno in v dovolj široko zastavljenem časovnem obdobju. Varčevati z lastnimi energetskeimi zalogami.
- Znati si postaviti mejo med seboj in drugimi (okoljem), da se ne bi po nepotrebnem zapletali v težave, ki so problem drugih in zapravljali lastno energijo za zadeve, ki jih ni moč rešiti.
- Naučiti se varovati lastno neodvisnost pred agresivnimi vpadi ali zahtevami okolja, bodisi na delovnem mestu ali v privatnem življenju in včasih znati reči »NE!«
- Nenehno ozaveščati lasten način odzivanja na izzive okolja in način reševanja zastavljenih problemov ob preverjanju lastnega sistema vrednot, ki običajno določajo način in smer odziva.
- Poiskati si dejavnosti, ob katerih se energetske zaloge polnijo. To ni vedno le rekreacija ampak lahko katerakoli ustvarjalna dejavnost na delovnem mestu ali v privatnem življenju.
- Skrbeti za telesno zdravje, za nego telesa, počitek in vzdrževanje telesnih zmogljivosti (šport!), za pravilno prehrano, ki naj ne bo obremenjena z mučnimi dietami. Zdravniške kontrole!
- Poiskati si neko vsakodnevno kratkotrajno dejavnost, ki daje občutek zadovoljstva in ugodja, ohranjati smisel za humor in se znati zabavati. (Ščuka, 1995)

Za odpravljanje izgorelosti in razbremenjevanje stisk, ki jih doživljamo, poznamo različne preproste oz. zdravorazumske metode (Mikuš-Kos, 1990, str. 9) in kompleksnejše metode, ki zahtevajo metodičen pristop. Za preprostejši način, ki je pogosto povsem učinkovit, je značilna vpeljava sprememb pri opravljanju delovnih nalog, izboljševanje telesnega zdravja in okrepitev socialnega življenja. Obvladovanje izgorelosti je možno: s strategijo, usmerjeno k problemu, ko poskušamo odpraviti vir stresa; ali k čustvom usmerjeno strategijo, ko odpravljamo čustvene stiske delavca. Kombinacija obeh daje dobre rezultate. Bistvo preprostejšega načina spopadanja s pojavom izgorelosti je usmerjenost v samopomoč. Strokovni delavec govori o svojih problemih, udeležuje se družabnih in rekreacijskih prireditev, se telesno okrepi, si postavi prioriteto listo svojih dejavnosti, si razvije suportivno mrežo in vpelje spremembe pri opravljanju delovnih nalog (Mikuš-Kos, 1990). Pomembno je, da problem izgorelosti spoznamo in se zavedamo tudi vzrokov lastne »poklicne izgorelosti«, da se odločimo za spopad s poklicno izgorelostjo ali za umik pred njo (Brejc, 1994, str.375).

Pomembno je, da se o svojih problemih pri delu pogosto in odkrito pogovarjamo s svojimi sodelavci, in ko je le mogoče, opravljamo svoje delovne naloge skupaj z njimi, saj si bomo na ta način krepili občutek pripadnosti in zmanjševali občutek osamljenosti in ločenosti. Potrebno se je posvetiti problemu »tukaj in zdaj« in vzpostaviti stvarna pričakovanja do svojih poklicnih ciljev, kajti s tem se bomo lažje obvarovali pred neuspehi in ocenili koristnost svojega dela. Ob tem so spremembe v novem načinu dela zelo dobrodošle. V kolikor se strokovni delavec ukvarja s pretežno administrativnim in vodstvenim delom, poskrbimo, da se občasno udeleži obravnave neposrednega dela s klienti oz. naj si priskrbi delo neposredne obravnave stranke. Ob spopadanju s posledicami poklicne izgorelosti in dela na sebi se strokovni delavci poslužujemo tudi bolj metodičnega pristopa s pomočjo zunanjih virov intervencij, t.j. iskanjem pomoči pri psihoterapevtih, ki lahko pomagajo z različnimi psihoterapevtskimi pristopi (realitetna terapija, vedenjska terapija, relaksacija, joga, meditacija). (Dougan,1993) Strategija zdravljenja in preprečevanja poklicne izgorelosti je lahko usmerjena predvsem v čustvovanje posameznega strokovnega delavca, lahko je usmerjena v spremembe delovnega okolja oziroma k viru stresa, ki izhaja iz delovnih zadolžitvev oziroma sistema. Že odprt odnos z nadrejenimi in sodelavci prinese bistvene pozitivne spremembe v delovnem okolju. V takem odnosu delavec opredeli, kakšen je njegov poklicni cilj in kakšne nagrade pričakuje za opravljene delovne naloge. Pri tem upošteva postopke in cilje ustanove, v kateri dela in tudi svoje delo, povezano z delom svojih sodelavcev. Vsekakor je koristno opredeliti tudi osnovna vedenjska pravila, kamor sodijo odkrita medosebna komunikacija, spoštovanje dogovorjenega, podpora in medsebojno spoštovanje in priznanje delovnih uspehov in prizadevanja pri delu. Najboljši pristop za omilitev poklicne izgorelosti je razvijanje močnega socialnega podpornega sistema. Sem spadajo družina, prijatelji, sodelavci, ki zmanjšujejo učinke delovnih stresov, pa tudi različne skupine samopomoči. Te skupine so lahko namenjene strokovnemu bogatenju ali pa omogočajo praznjenje in razbremenjevanje negativnih čustev. (Kos-Mikuš, 1990) Močan socialni suportivni sistem tvorijo medsebojne vezi, ki zagotavljajo ljudem emocionalno oporo, pomoč in vero v sočloveka v času potrebe.

Osnovne funkcije socialnega suportivnega sistema so:

- poslušanje;
- strokovni suport, ki ga nudi ekspert na delovnem mestu;
- strokovni izziv, ki omogoča strokovni razvoj; odsotnost izzivov povzroča

- stagnacijo in zdolgočasnost;
- emocionalni suport, ki ga nudijo družinski člani in prijatelji;
- emocionalni izziv. (Mikoš-Kos, 1990)

### 1.8.1 Aktivnosti za zmanjševanje, odpravo izgorevanja v organizacijah

Pri izvajanju aktivnosti v zvezi s stresom na delovnem mestu se moramo opreti na konkretne težave in dolgoročne rešitve, drugače se bomo obnašali kot noj. Kadar je v nevarnosti, vtakne glavo v pesek, da ne bi ničesar videl, namesto, da bi bežal ali se boril.

Organizacija lahko zmanjša stres na delovnem mestu, ker ima moč in vire. Organizacijski pristop se loteva problemov skupine ljudi in ne posameznikov. S tem ustvarja podlago za vzajemno podporo vseh sodelavcev, s katerimi je zaposleni v stiku. Je pristop, ki krepi medsebojno spoštovanje med sodelavci, pospešuje predanost delu v delovni skupini. Organizacijski pristop z izboljšanjem menedžmenta človeških virov v celoti vzpodbuja produktivnost in kakovost življenja zaposlenih. Posredovanje na organizacijski ravni ima večje možnosti za izboljšanje povezanosti z delom kot posredovanje na individualni ravni. (Maslach, Leiter, (2002), stran 74)

TABELA 2: Stresorji in strategija za zmanjšanje stresa pri zaposlenih

<i>Stresorji v delovnem okolju</i>	<i>Strategija za spreminjanje delovnega okolja</i>
vrsta zaposlitve	preoblikovanje dela
razmejitev med delom in nedelom	fleksibilnost načrtovanja dela
konflikt vlog	analiza in natančna opredelitev vlog
obremenjenost vloge	razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev
odgovornost za druge zaposlene	ustvarjanje ugodne organizacijske klime
organizacijski dejavniki	načrtovanje in razvijanje kariere



nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu	oblikovanje ustreznih delovnih razmer
delovne razmere	

Vir:(Traven, S., (2005), Premagovanje stresa, Cankarjeva založba, Ljubljana)

Zelo priporočljiv način obvladovanja stresa na delovnem mestu je tudi organizacija osebnega dela. Delo si je treba organizirati tako, da je za posameznike čim manj stresno, kajti le tako izpolnjevanje nalog poteka v skladu z roki in pričakovanji. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na podporo sodelavcev. Dobri odnosi med sodelavci povečujejo predanost podjetju in izboljšujejo komunikacijo med zaposlenimi. Izostanek dobre komunikacije namreč vodi v nesoglasja, konflikte in napake. Vodstvo vsakega podjetja ima moč in vire, da zaposlenim pomaga pri obvladovanju stresa. Dolžnost delodajalca je, da poskuša zagotoviti manj stresno delovno okolje.

Z **rotacijo dela** zaposleni krožijo v sklopu različnih, vendar podobnih del. S tem lahko zagotovimo raznovrstnost in zmanjšamo dolgočasje, ki se lahko pojavi pri delu.

**Horizontalno širjenje dela** pomeni, da dodamo novi nalogi in s tem povečamo raznolikost in mnogovrstnost dela. Relativno položne hierarhije večine organizacij ne zagotavljajo napredovanja, zato metoda širjenja nalog zagotavlja večjo raznovrstnost in izziv pri delu, še posebej za starejše zaposlene, ki so dosegli karierni vrh.

Delna **avtonomnost delovne skupine** vključuje dodatne vertikalne obremenitve in horizontalno širjenje dela, ki pa ni namenjeno le posamezniku, temveč celi skupini. Skupina zaposlenih ima večjo moč, da sprejema odločitve, ki se nanašajo na delovne dejavnosti. Lahko je oblikovana, da reši določeni problem, ki vključuje varnost ali izboljšuje kakovost.

Pri oblikovanju urnikov je potrebno paziti, da se izognemo stalnemu delu ponoči, in da zaporedno delo ponoči zmanjšamo na minimum. Izogibati se moramo hitrim spremembam v izmeni, potrebno je zmanjšati dolgotrajno delo in delo preko rednega delovnega časa, opredeliti začetek in konec izmene, oblikovati urnik, ki je reden.

(<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/novak371.pdf>)

Zelo pomemben dejavnik je tudi motiviranje zaposlenih. Z motiviranimi ljudmi pridobimo veliko pozitivnih stvari. Motivirani ljudje:

- svoje delo opravijo kakovostno in v roku,
- svoje delo imajo radi in se počutijo koristni v podjetju,
- pripravljeni bodo trdo delati, ker bodo sami tako hoteli,
- potrebujejo manj nadzora,
- ustvarijo odlično vzdušje.

([http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kutnar881.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kutnar881.pdf))

Stres na delovnem mestu je mogoče preprečiti, ukrepi za zmanjšanje stresa na delovnem mestu pa so lahko zelo stroškovno učinkoviti. Ocena tveganja za stres na delovnem mestu obsega enaka osnovna načela in postopke kot za druge nevarnosti na delovnem mestu. Odločilnega pomena za uspeh ocene tveganja je vključitev delavcev in njihovih predstavnikov v ta proces. Zaposlene je potrebno vprašati, kaj povzroča stres, katere skupine so prizadete in kaj se lahko stori.

Korake za oceno tveganja bi lahko razporedili takole:

- opredelitev nevarnosti,
- odločitev kdo in kako bi bil lahko prizadet,
- ovrednotenje tveganja s pomočjo,
- ugotovitve, kateri ukrepi so še sprejeti,
- odločitve, ali ti ukrepi zadostujejo, določitev, kaj je še treba storiti,
- zapisovanje dejstev ter
- pregled ocene v ustreznih časovnih presledkih in preverjanje učinka sprejetih ukrepov.

Podali bomo več smernic za vsakega od teh korakov v ocenjevanju tveganja in predlogov za močne ukrepe:

1. Ugotovitev, ali je prisotna težava

Dejavniki tveganja, na katere moramo biti pozorni so:

- kultura ali »vzdušje« v organizaciji in kako se loteva stresa na delovnem mestu,
- zahteve, kot so delovna obremenitev in izpostavljenost fizikalnim nevarnostim,
- nadzor-koliko vpliva imajo delavci na način opravljanja svojega dela,

- spremembe-kako se organizacijske obvladujejo in sporočajo,
- vloga-ali delavci razumejo svojo vlogo v organizaciji in ali organizacija skrbi, da ne pride do navzkrižja med njihovimi vlogami,
- podpora sodelavcev in vodilnih,
- usposabljanje, s katerimi delavci pridobijo veščine za opravljanje svojih nalog,
- individualni dejavniki-upoštevanje razlik med zaposlenimi.

2. Odločitev, kdo bi lahko bil prizadet in kako smo občutljivi, odvisno od pritiska, pod katerim se v katerem koli danem času nahajamo. S pomočjo zgoraj navedenih dejavnikov lahko določimo, kdo je ogrožen.

<http://si.osha.europa.eu/publikations/facts22/facts%2022.pdf>

## **1.9 Predstavitev Ministrstva za obrambo RS, NAMEN IN NALOGE**

Ministrstvo za obrambo in organi v njegovi sestavi opravljajo na obrambnem področju, določenem z ZDU-1, upravne in strokovne naloge, zadeve, povezane z mednarodnim sodelovanjem iz svoje pristojnosti, naloge s področja informatike, vodi evidence ter opravlja druge naloge, ki jih določa Zakon o obrambi in drugi podzakonski akti.

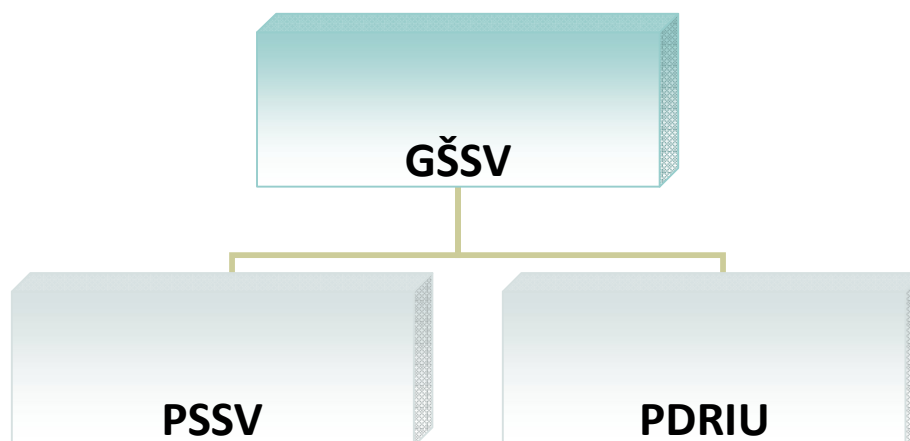
### **1.9.1 Delovna področja organov v sestavi ministrstva**

Organi v sestavi Ministrstva za obrambo so: Generalštab Slovenske vojske, Uprava RS za zaščito in reševanje, Inšpektorat RS za obrambo, Inšpektorat za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami.

V ministrstvu za obrambo RS je krovna organizacija Slovenske vojske (v nadaljevanju SV) Generalštab Slovenske vojske (v nadaljevanju GŠSV). GŠSV je najvišji vojaški strokovni organ za poveljevanje vojski. Temeljni namen in poslanstvo uresničuje z izvajanjem vojaško strokovnih nalog načrtovanja in razvoja sil, organiziranja vojske, zagotavljanja zmogljivosti, modernizacije in opremljanja vojske. Načrtuje in usklajuje sodelovanje, povezovanje in delovanje Slovenske vojske v mednarodnih integracijah.

Leta 2002 je prišlo do reorganizacije Slovenske vojske in tako je bilo ustanovljeno Poveljstvo sil SV (v nadaljevanju PSSV), kot najvišji poveljujoči organ v sestavi SV. S tem je GŠSV dobil status strateške funkcije v okviru ministrstva za obrambo, PSSV pa je dobil funkcijo

poveljevanja in vodenja v SV. Poveljstvo sil poveljuje vsem silam na območju odgovornosti in združuje taktične enote, enote podpore in enote prostorske strukture. Je pristojno za načrtovanje, organiziranje in vodenje obrambnih priprav ter izvajanje vojaških operacij na celotnem ozemlju Republike Slovenije. Organizira in vodi sodelovanje pripadnikov in enot Slovenske vojske znotraj zavezništva ter v operacijah za podporo miru. Izvaja odločitve Generalštaba in neposredno izvaja operativne naloge ter nadzira izvajanje nalog njemu podrejenih enot.



Slika 1: Organigram GŠSV

### 1.9.2 Slovenska Vojska, namen in naloge

Namen obstoja in delovanja Slovenske vojske je v uresničevanju vojaške obrambe države z orožjem in drugimi vojaškimi sredstvi, izpopolnjevanju mednarodnih obrambnih in vojaških ter drugih obveznostih, ki jih je prevzela RS, ter sodelovanje v nalogah zaščite, reševanja in pomoči ter operacijah v podporo miru in humanitarnih operacijah, kot je določeno v Ustavi, Zakonu o obrambi in drugih zakonih ter izvedbenih aktih.

Naloge Slovenske vojske so:

- izvajanje vojaškega usposabljanja za oborožen boj in druge oblike vojaške obrambe,
- zagotavljanje potrebne ali zahtevane pripravljenosti,
- izvajanje vojaške obrambe ob napadu na državo,
- sodelovanje pri zaščiti in reševanju ob naravnih in drugih nesrečah, skladno z njeno organizacijo in opremljenostjo,
- izpolnjevanje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah in z

mednarodnimi pogodbami.

Glede na vlogo v bojevanju se bodo sile SV delile na:

- sile za bojevanje, ki bodo imele nalogo, da z ognjeno močjo in manevrom premagajo nasprotnika;
- sile za bojno podporo, ki bodo namenjene zagotavljanju ognjene moči in operativno podporo silam za bojevanje;
- sile za zagotovitev bojnega delovanja, ki bodo namenjene zagotavljanju podpore silam za bojevanje;
- sile za podporo poveljevanju in kontroli, ki bodo namenjene zagotavljanju neprekinjenega delovanja funkcij poveljevanja in kontrole.

#### 1.9.2.1 Pravni okviri delovanja

- Zakon o obrambi (Ur.l. RS, št. 103/04 ZObr-UPB1);
- Zakon o službi v Slovenski vojski (Ur.l. RS, št. 68/2007);
- Zakon o javnih uslužbencih (Ur.l. RS, št. 32/2006-UPB2);
- Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS št. 42/2002);
- Zakon o državni upravi (Ur.l. RS, št. 52/2002, 56/2003, 45/2004, 61/2004, 123/2004, 93/2005);
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 56/02);
- Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Ur.l. RS, št. 58/03, 81/03, 109/03, 22/04, 43/04, (58/04 - popr.), 138/04, 35/05, 60/05, 72/05, 112/05, 49/06));
- Uredba o postopku za zasedbo prostega delovnega mesta v organih državne uprave in pravosodnih organih (Ur. list RS, št. 22/2004, 57/2005, 93/2005, 10/2006);
- Uredba o činih in poviševanju v Slovenski vojski (Ur.l. RS št. 99/2002, 87/2005, 34/2006);
- Pravilnik o kadrovskih načrtih državnih organov (Ur.l. RS, št. 63/03, 75/05, (78/05 - popr.));
- Pravilnik o vsebini in postopkih za pripravo in predložitev kadrovskih načrtov (Ur.l. RS, št. 60/2006)

- Resolucija o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja SV (Ur.l. RS, št. 89/2004);
- Zahtevana dodatna vojaška in splošna znanja v Slovenski vojski, ki so določena z Odredbo ministra za obrambo, šifra 811-01-2/2003-6 z dne 20. 03. 2003;
- Pravilnik o priznavanju spričeval in diplom, pridobljenih na vojaškem izobraževanju in usposabljanju v tujini, MORS, šifra: 070-12/2006-6 z dne 18. 05. 2006;
- Pravilnik o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v MORS, MORS, šifra 0070-2/2006-12 z dne 16. 05. 2006;
- Direktiva za delovanje SV, šifra: 804-06-13/2005-15-270, z dne 30. 09. 2005;
- Srednjeročni obrambni program 2007 – 2012 (SOPr), šifra: Z 803-2/2006-38.

### **1.9.3 Pomen stresa, posledično izgorevanja v vojaški organizaciji**

Problem bojnega stresa in s tem zmanjšanje učinkovitosti bojnih enot, zlasti pa težav v reintegraciji v civilno okolje po prestanku aktivne vojaške službe je znano predvsem iz časov vietnamske vojne. Izdelani so bili programi pomoči. Prav tako so znani podatki o razvoju motnje po duševnem pretresu pri vojaki udeleženi v bojnih operacijah v Iraku, Afganistanu, Čečeniji, itd. Ob nastopu mirovnih operacij pod poveljstvom OZN in NATO so pri številnih udeležencih ugotavljali izrazite psihološke motnje, ki so se razvile med in po »mirovniških« misijah. Prvi obsežnejši podatki so znani iz časov posredovanja v Somaliji, najnovejši podatki so znani iz časov vojne v bivši Jugoslaviji, Iraku, Afganistanu. Ugotovljeno je, da so udeleženci teh misij razvili hude psihološke motnje, saj so pogoji delovanja raznih vrst misij v mnogih pogledih psihološko bolj obremenjujoči kot bojne operacije. Stanje dolgotrajne ogroženosti brez možnosti ukrepanja je potrebno kompenzirati s posebej pripravljenimi ukrepi za vzdrževanje psihofizične zmogljivosti, sicer se začnejo pojavljati številni problemi (na nivoju posameznikov in skupin) izhajajoči iz kroničnega stresnega stanja. Poleg vedenjskih in čustvenih problemov predstavlja eno od posledic stresne motnje tudi izrazita fluktuacija, zapuščanje vojaške službe. Zato imajo države, tudi EU, izdelane programe psiholoških priprav na mirovne operacije, izdelane programe prepoznavanja in pravočasne obravnave vojakov, ki kažejo znake motnje po duševnem pretresu (npr. Nemčija). Slovenska vojska teh programov v taki obliki nima razvitih, čeprav je kar 17% pripadnikov Slovenske vojske udeležene v mirovniških misijah, kar je največ v EU. (Ihan, 2007), kar je zame kot bodočega socialnega delavca še posebej pomembno, z vidika vključitve socialnega dela kot stroke v

reševanje družinskih, osebnostnih in kulturnih težav in konfliktov, ki se pojavljajo pred odhodom na misijo, med misijo in po prihodu domov in ponovni vključitvi v socialno okolje. Tukaj vidim v prihodnje potrebo po povezavi vseh strok, ki so si sorodne, in ki le s soustvarjanjem lahko zagotovimo nemotene priprave, udeležbo pripadnika na misiji in skladno s tem delo z družino, na katero se pozablja. Dosti je tukaj psiholoških priprav, premalo ali nič pa priprav z družino, katere podpora je najbolj pomembna, da je pripadnik na operaciji lahko uspešen in popolnoma predan temu kar počne.

#### **1.9.4 Stres v vojaških operacijah, vključno z viri, dejavniki, simptomi**

V času zaposlitve in razvijanja kariere v Slovenski vojski se od pripadnika lahko zahteva, da iz različnih razlogov prevzame dolžnost, zaradi opravljanje katere je za daljše ali krajše časovno obdobje ločen od svojcev in prijateljev. Pogosto imamo pri tem v mislih pripadnike in pripadnice, ki so napoteni na območja kriznih žarišč, kjer se vključujejo v mirovne operacije, vse več pa je tudi takšnih, ki dela in naloge opravljajo v mednarodnih poveljstvih ali so napoteni na šolanje v tujino, kamor jih družina ne more spremljati. Tu je pomembna stroka socialnega dela, ki s svojimi mehanizmi, s katerimi pripadnika skupaj z družino lahko celostno pripravi na službovanje v tujini oz. zahtevne mirovne operacije. Za vojaške družine je službovanje v tujini pomembna in zahtevna izkušnja, v kateri lahko pravo pomoč nudijo povezani strokovnjaki; socialni delavci, sociologi in psihologi, ki imajo strokovna znanja. Tu je potrebno v stroki socialnega dela v Slovenski vojski narediti korak naprej in na nivoju Poveljstva sil, ki se ukvarja z napotitvami na operacije kriznega odzivanja ustavnoviti celovit oddelek, ki se bo poglobil v delovanje posameznika skupaj z njegovim civilnim okoljem, dužino, družbo, prepričanjem, kulturo, vrednotami.

#### **Zahteve življenja na operacijah**

Zahtevne izkušnje lahko vključujejo celo vrsto dogodkov, ki si jih posamezniki lahko povsem različno razlagajo. Kar za nekoga predstavlja stres, mogoče za nekoga drugega to ni. Prav tako niso nujno enaki učinki različnih stresorjev. Nekateri stresorji lahko prizadenejo posameznikovo sposobnost koncentracije; drugi stresor lahko vpliva na njegovo razpoloženje. Vendar pa obstajajo nekatere osnovne značilnosti, povezane z izrazito stresnimi dogodki. Gre za dogodke, kot so:

Tabela 3 – izrazito stresni dogodki

<b>DOGODEK</b>	<b>PRIMER</b>
Ogrožajoči	Izpostavljenost strelom med spopadom.
Uničujoči / silni	Soočanje s smrtjo sodelavca v enoti.
Nepričakovani	Slabe novice od doma v času misije.
Negotovi	Bivanje na misiji ob nejasnem času vrnitve.
Nejasni	Zahteva po ustreznem reagiranju na incident ob tem ko so pravila uporabe sile (ROE) nejasna.

Vir: NATO priročnik

Če ima nek dogodek zgoraj naštete značilnosti, ga zelo verjetno lahko obravnavamo kot zahtevnega. Pripadniki enote lahko izkusijo različne tipe zahtevnosti. En način, kako predstaviti zahteve, ki se postavljajo pred pripadnike enote v času misije je, da jih razvrstimo v dve skupini:

- **vsakdanje vire** nelagodja življenja na misiji, ter
- nevarnosti, ki izhajajo iz **stresorjev** povezanih z operacijo. (NATO priročnik)

### **Vsakdanji viri nelagodja**

Stresorji povezani z življenjem na misiji med drugim vključujejo: pogrešanje družin in prijateljev ter življenje v nepoznanem in kulturno drugačnem okolju. Drugi viri kroničnega stresa v povezavi z življenjem na misiji pa se lahko od operacije do operacije zelo razlikujejo, vključujejo pa:

- pomanjkanje zasebnosti,
- okrnjeno spolno življenje,
- težave pri vzdrževanju osebne higiene,
- izpostavljenost ekstremnim vremenskim pogojem.

Kronični vir stresa predstavljajo tudi zahteve povezane z delom. Le-te vključujejo organizacijo dela v bazi kot tudi dejavnike, ki so v okolju misije še posebej pomembni kot na primer dolgčas.



Vsak posamezen vir nelagodja je sam po sebi mogoče še znosen; vendar pa kumulativni učinek izpostavljenosti virom nelagodja postopoma vendarle lahko terja svoj davek pri osebju na misiji. Lahko se pojavijo težave zaradi ločitve od družin in prijateljev ter skupnega življenja na majhnem prostoru.

### **Stresorji na operacijah**

Zaradi nalog, ki jih na operacijah izvaja, je vojaško osebje lahko izpostavljeno stresnim in travmatičnim dogodkom. Običajno se tovrstni stresorji zelo razlikujejo glede na operacijo, misijo ter posebnosti enote. Na primer, posadke zračnih plovil pogosto izvajajo lete iz relativno varnih območij v zaledju, na območja bojnega delovanja in nazaj. To stalno prehajanje iz varnega območja na področje visokega tveganja predstavlja tipično zahtevo, s katero se soočajo letalske posadke. Kopenske enote lahko poročajo o drugačnih stresorjih, kot na primer obvladovanje nenadzorovanih množic, zavračanje s strani lokalnega prebivalstva, ter pričevanje uničevanju, kot posledice regionalnega konflikta. Posebno stresno lahko na pripadnike misije vpliva tudi pogled na lokalno prebivalstvo, v kakšni revščini ljudje živijo: njihove hiše, izrazi na njihovem obrazu, bolni otroci, način kako ravnajo z ženami, itd. Poleg tega mnogi razmišljajo o tem, da lahko v vsakem trenutku kateri izmed teh ljudi naperi pištolo in strelja na njega in praktično imajo več čas občutek neke zahrbtne nevarnosti.

Potencialno travmatični dogodki predstavljajo obliko ekstremnih stresorjev. Običajno jih povezujemo s hudo telesno poškodbo ali smrtjo ali z grožnjo s resno poškodbo ali smrtjo. V primeru operacij, potencialno travmatične izkušnje vključujejo dogodke kot so:

- ostrostrelci,
- ognjeni spopadi,
- improvizirana eksplozivna sredstva,
- prometne nesreče,
- množična grobišča,
- rokovanje s posmrtnimi ostanki.

Potencialno travmatične dogodke je relativno enostavno prepoznati kot pomembne stresorje, za katere je zelo verjetno, da bodo prizadeli posameznike in enote. In čeprav si večina

pripadnikov vojske opomore, jih lahko takšne izkušnje z misije povsem spremenijo saj misije lahko:

- vplivajo na to, kako si ljudje postavljajo prioritete glede tega, kaj je zanje pomembno,
- spremenijo posameznikov pogled nase in na svet,
- nudijo vojaškemu osebju občutek dovršenosti in ponosa.

#### 1.9.4.1 Stres na vojaških operacijah z vidika spremembe okolja in ločitve od svojcev

Kot sem že omenila, so udeleženci mirovnih misij velikokrat izpostavljeni številnim stresorjem, tako fizičnim kot psihičnim. Fizični: pogoji dela, ekstremne klimatske razmere, nastanitev, pomanjkanje spanja, ... Psihični: ločenost od družine, prijateljev, staršev, grožnja smrti, ... Tako lahko rečem, da so pripadniki mirovnih misij izpostavljeni določenim stresnim dejavnikom pred operacijo, med in po končani operaciji – povratku v domače okolje. Kako bodo stresni dejavniki vplivali na posameznika in njegovo družino pa je odvisno od posameznika, ki je takšnim dejavnikom izpostavljen. Nekaj najpogostejših dejavnikov, kateri vplivajo in prispevajo stresu v času odhoda na misijo.

Tabela 4 – najpogostejši dejavniki stresa

Dejavniki povezani s posameznikom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osebno zdravje posameznika in družine,</li> <li>- posameznikove sposobnosti predelave stresnih situacij ob odločanju in odhodu,</li> <li>- sposobnosti družine za predelavo stresnih situacij,</li> <li>- urejenost razmer v domačem okolju,</li> <li>- urejenost materialnih in finančnih razmer,</li> <li>- občutek varnosti v družinskih odnosih,</li> <li>- zaupanje v lastne sposobnosti,</li> <li>- zaupanje v poveljujočega, enoto in usposabljanje,</li> <li>- odnos do sprejete dolžnosti,</li> <li>- prejšnje izkušnje ob daljši odsotnosti,</li> <li>- vrsta in nivo motivacije za odhod (De Soir 1996:36).</li> </ul>
Dejavniki povezani z odhodom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predviden čas za pripravo na odhod,</li> <li>- prejšnje izkušnje družine ob daljši odsotnosti,</li> <li>- odnos družine do sprejete dolžnosti,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomembni družinski dogodki v času odsotnosti,</li> <li>- starost otrok,</li> <li>- zaupanje in podpora, ki jo ima družina na voljo s strani organizacije, kot tudi okolja (Barabé 1999:23).</li> </ul>
Dejavniki povezani z misijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obvešččenost posameznika in družine,</li> <li>- narava misije, posebej če je dvomljiva,</li> <li>- dolžina misije, posebej če je negotova,</li> <li>- omejeni stiki z družino in možnost komuniciranja (pošta, telefon, e-mail,...),</li> <li>- zemljepisna lokacija (teren, vreme),</li> <li>- življenjski in delovni pogoji (prehrana, higiena, rekreacija),</li> <li>- zaupanje v usposabljanje in vodenje enote,</li> <li>- komunikacija – tuj jezik lokalno prebivalstvo, tuji kolegi),</li> <li>- nepristranost (sprte strani),</li> <li>- standardi stroke (multinacionalno okolje),</li> <li>- tragedije družin, otrok in posameznih civilistov na območju operacije,</li> <li>- življenjska ogroženost (oboroženi napadi, avto-bombe, mine presenečenja),</li> <li>- posledice delovanja strelnega orožja in eksplozivnih sredstev na ljudi (mrtvi, razmesarjeni, otroci in ženske),</li> <li>- omejenost gibanja (Barabé 1999:24)</li> </ul>
Dejavniki povezani z vrnitvijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprememba življenjskega okolja,</li> <li>- vključitev v domače življenjsko in delovno okolje,</li> <li>- pričakovanja udeleženca misije,</li> <li>- drugačne oziroma večje obveznosti do drugih (družina, otroci) (Barabé 1999:25)</li> </ul>

Vir: Vesel, 2006

#### 1.9.4.1.1 Čustveni cikel misije

Udeležba pripadnika vojske v mirovni misiji pri njem samem in ožjih družinskih članih izzove vrsto različnih občutkov, ki jih lahko razvrstimo v predvidljiv čustveni krog (tabela)

Tabela 5 – predvidljiv čustveni krog

<b>FAZA</b>	<b>STOPNJA</b>	<b>ČASOVNI OKVIR</b>	<b>REAKCIJE</b>
Pred misijo	1. Pričakovanje emocionalne izgube ob odhodu	1-6 tednov pred odhodom	- predstavljanje scene odhoda, možnih situacij med misijo, - občutki žalosti, jeze, vznemirjenja, tesnobe, napetosti, frustracij, depresivnosti, - fluktuacija energije.
	2. Psihična odtujitev in umik	Zadnji teden pred odhodom	- slabitev čustvene in seksualne bližine, občutki obupa, nemoči, otopelosti, nestrpnosti.
Med misijo	3. Simptomi čustvene dezorganizacije	Prvih 6 tednov misije	- predstavljanje možnih kriznih situacij v družini, - težave z nespečnostjo in ješčnostjo, - občutki olajšanja, krivde, jeze, depresivnosti, zmedenosti, osamljenosti, ranljivosti, razdražljivosti.
	4. Okrevanje in stabilizacija	Traja različno dolgo (med 3. in 5. fazo)	- razmišljanje o družini, - občutki povečanega samozaupanja, neodvisnosti, kompetentnosti, svobode in ponosa.
	5. Pričakovanje vrnitve	Zadnjih 6 tednov misije	- povečanje energije in aktivnosti, - občutek sreče, vznemirjenja, tesnobe, nestrpnosti in nemira.

Po misiji	6. Ponovno vzpostavljanje odnosov	Prvih 6 tednov	- težave s čustveno in seksualno bližino, - širok razpon občutkov: vznemirjenje, dezorientacija, zadovoljstvo, sproščenost, - obžalovanje zaradi izgube svobode in neodvisnosti.
	7. Reintegracija in stabilizacija	6- 12 tednov doma	- občutki intimnosti, bližine, zaupanje v partnerja, - stabilnost odnosov.
	8. Možnost pojava simptomov motnje po duševnem pretresu	3-12 mesecev po vrnitvi	

(Vir: Pavlina, Ž. (et. al.), 2000, MORH, Zagreb).

Kot je opisano v Nato priročniku »A Leaders Guide to Psychological Support Across the Deployment Cycle, 2007«, poznamo pet stopenj ali faz emocionalnega ciklusa ločenega življenja v vojski tekom misije in to:

1. Faza - Pred misijo;

Misija;

2. faza - Začetna faza misije;

3. faza - Obdobje stabilizacije;

4. faza - Pričakovanje vrnitve;

5. faza - Po misiji.

Oba vira se da vsebinsko zelo lepo povezati; gre samo za to, da Pavlina tako kot mnogi drugi avtorji obdobji pred misijo in po misiji še dodatno deli na različne faze.

1 FAZA: Pred misijo

Nastop te faze se prične z odločitvijo posameznika ali pripravljalnimi poveljem enoti, za udeležbo na misiji / OKO. Faza se zaključi, ko pripadnik enote odrine od doma. Obdobje pred misijo lahko varira od nekaj dni do več kot leto dni, odvisno od operacije.

#### 1.9.4.1.2 Izzivi pred misijo

V tem obdobju se družina napotenega sreča s številnimi izzivi kot so: sprejeti realnost misije, pričakovanje izgube, usposabljanja/dolge ure odsotnosti, urejanje zadev, psihična/fizična oddaljenost, prepiri, itd. Eden izmed ključnih izzivov pa je sprejeti dejstvo, da pripadnik gre na misijo in da bo prišlo do ločitve družine. To pa ni vselej lahko. V začetku so lahko družinski člani jezni ali celo nasprotujejo, češ da je misija nepravična in se ne bi smela zgoditi. Kmalu realnost najde svoje mesto. Povečano število usposabljanj na terenu, priprave in dolge ure stran od družine so predhodni znaki, da se pripravlja nastop daljše ločitve. Poleg tega pripadniki enote vse več govorijo o prihajajoči misiji ter svoji enoti. To povezovanje s pripadniki enote je ključnega pomena za kohezivnost enote vendar istočasno povzroča povečano doživljanje čustvene oddaljenosti od družinskih članov. Pripadnik, ki se pripravja na fizični odhod, je v psihičnem smislu lahko že odšel, kar povzroča frustracije in zavračanje s strani družinskih članov, ki ostajajo doma. Največji izziv v prihodnosti bo tudi za stroko socialnega dela, kako skupaj z družino soustvariti najlažji prehod v tako velike spremembe in razumevanje družinskih članov.

Napetost se lahko stopnjuje tudi zato, ker partnerji poskušajo nakopičiti kup aktivnosti v zadnjih nekaj tednih. Partnerja si lahko pripravita dolge spiske malenkosti, za katere je potrebno poskrbeti, vključno s popravili doma, vzdrževanjem avtomobila, financami, davčnimi napovedmi, načrti za varstvo otrok, pooblastili in oporokami. Med tem ko se napetost ob grozečem odhodu stopnjuje, se lahko zgodi, da si družinski člani želijo, da bi pripadnik že odšel. Pari pogosto poročajo o prepirih tik pred dejanskim datumom odhoda. Na nek način lahko družinski člani prepire uporabljajo kot način, kako narediti ločitev bolj znosno. Lahko da se pri tem funkcije prepiranja sploh ne zavedajo popolnoma, vendar če družinski člani ne vedo, da gre za povsem normalno fazo pred odhodom, se bodo zaradi teh prepirov lahko počutili krive ali zmedene.

Pri družinskih članih, ki ostajajo doma, se lahko pojavi tudi tesnoba. Lahko jih je strah v zvezi s tveganji, ki jih prinaša misija, in mogoče dvomijo o lastni sposobnosti obvladovanja samostojnega življenja. Vse te reakcije so popolnoma normalne, vendar če člani družine takšnih čustvenih reakcij ne pričakujejo, lahko vzponi in padci v obdobju pred misijo, kopičijo napetosti. Komunikacija se lahko prekine. Tesnobo v zvezi z misijo družinski člani pogosto izkazujejo kot frustriranost zaradi vojaškega načina življenja. To dejansko

frustriranost reflektirajo izjave kot so “Nisem se poročila, da bi bila ves čas sama” ali “službo imaš raje kot mene” ali »poročen si z službo in ne z menoj«.

Možne reakcije v začetni fazi misije so: preplavljenost s čustvi, otopelost, žalost, osamljenost, dezorientiranost, mešana čustva/olajšanje, motnje spanja.

## 2 FAZA: Začetna faza misije

Čeprav že obdobje pred misijo družine pripravlja na odhod, je obdobje misije še vedno lahko težavno. V prvih tednih po odhodu mora družina reorganizirati vloge in odgovornosti. Odhod pripadnika lahko v družini pusti praznino. Ta praznina je tako praktične narave, v smislu izpolnjevanja določenih nalog, kot tudi čustvena, saj družinski člani lahko občutijo vrsto različnih reakcij. Za mnoge je lahko začetna faza misije neprijetna, dezorganizirana izkušnja, vendar pa je, če člani družine vedo kaj pričakovati, večja možnost, da bodo svoje reakcije znali ustrezno ovrednotiti. Kaj ta faza predstavlja za pripadnika - tudi zanj je to dezorganizirana izkušnja prilagajanja popolnoma novemu okolju in razmeram v vseh pogledih – delo, življenje, hrana...

## 3 FAZA: Stabilizacija

Stabilizacija se prične s tem ko se člani družine vpeljejo v aktivnosti in nove rutine. Veliko se jih po pomoč obrne na matično enoto ali druge lokalne vire. Takšne formalne mreže se redno srečujejo z namenom obvladovanja težav ter posredovanja informacij. Drugim družinam je bolj udobno povezovanje z neformalnimi mrežami in se zanašajo predvsem na razširjeno družino prijatelje in druge skupine v domačem okolju. Veliko družinskih članov ugotavlja, da so sami sposobni obvladovati težave, ki se pojavljajo in občutijo povečano mero samozaupanja in nadzora nad situacijo. To pa so znamenja uspešne prilagoditve.

## 4 FAZA: Pričakovanje vrnitve

To obdobje je običajno obdobje velikega pričakovanja. Tako kot v začetnem obdobju misije, se lahko pojavijo nasprotujoča si čustva. Na eni strani se pojavi vznemirjenost, ker se pripadnik vrača domov. Po drugi strani se lahko pojavi nekaj zaskrbljenosti. Mogoče se družinski člani sprašujejo, kako se bo vračajoči se pripadnik enote prilagodil spremembam v družini. Mogoče se sprašujejo, v kolikšni meri se je pripadnik sam spremenil na misiji. Pa

družinski člani niso edini, ki pričakujejo vrnitev. Tudi pripadniki enote se vse bolj osredotočijo na prehod domov in imajo svoja pričakovanja in skrbi.

#### 5 FAZA: Po misiji

Postopki po misiji se delijo na dve različni fazi. Družine pogosto izkušajo začetno fazo prilagajanja. Za nekatere družine je ta faza označena kot obdobje "medenih tednov" v katerem drug drugega idealizirajo. Za druge družine je prilagajanje v začetku bolj težavno in označeno z občutki odtujenosti, ki temeljijo na neujemanju pričakovanj z realnostjo. Tako ene kot druge reakcije so normalne in predstavljajo del začetne faze prilagajanja, ko se pripadnik počasi ponovno vklaplja v družino.

Druga faza prilagajanja vključuje ponovno vzpostavljanje družinskih vzorcev funkcioniranja, ki bodo vključevali tudi člana družine, ki se je vrnil. Ta proces lahko vzame kar nekaj časa, saj se dogaja, da so pripadniki po vrnitvi psihično odsotni in še vedno razmišljajo o misiji, čeprav so fizično prisotni.

Tudi družina mora preveriti vloge in pričakovanja. Zaradi tega ta faza zahteva energijo, potrpežljivost, komunikacijo in obilo smisla za humor. V začetku je veliko družin mnenja, da bo vračanje v normalne okvirje enostaven dela ciklusa misije, v resnici pa je za mnogo družin dejansko to najzahtevnejše obdobje. Čeprav pari lahko pričakujejo, da bodo odnos preprosto povzeli tam, kjer je ostal, in čeprav fizično so skupaj, vseeno lahko traja preden se ponovno vzpostavi intimnost in preden se čustveno ponovno povežejo.

## **2. OPREDELITEV PROBLEMA**

### **2.1 Okolje problemske situacije**

Stres in posledično izgorevanje je kot odziv organizma na zunanje in notranje dejavnike znotraj vojaške organizacije prisoten v mnogih pojavnih oblikah. Po eni strani se pripadnikov vojske dotakne vse, kar se tudi drugih posameznikov dotakne v vsakdanjem življenju. Po drugi strani so mnogi pripadniki vojaške organizacije, podobno kot to velja tudi za nekatere druge poklice (npr. urgentne službe, gasilci, policisti...) zaradi narave svojega dela in poklica pogosto izpostavljeni ekstremnim okoliščinam in izkušnjam, ki dolgoročno nedvomno puščajo sledi.



Slovenija je z mednarodnim priznanjem, članstvom v EU in NATO kakor tudi v okviru drugih organizacij (OZN, OVSE, ...), prevzela soodgovornost za zagotavljanje svetovnega miru. Slovenska vojska aktivno sodeluje v mirovni operacijah že od 1997. Naloge in delo enot SV in njenih pripadnikov na misijah se bistveno razlikujejo od tistih katere opravljajo v vsakdanjem življenju doma. Od pripadnikov se zahteva dobro znanje tujega jezika in izurjenost za opravljanje določenih nalog v nestabilnem in večinoma nevarnem družbenem okolju. Hkrati pa je v mirovni operacijah pri delu poleg pogojev lokalnega okolja (sprte strani, pomanjkljiva zakonodaja, posebnosti lokalne kulture ipd.) potrebno upoštevati še zahteve dela v mednarodnem okolju, oddaljenost od doma ipd. Ravno zaradi teh razlogov je zelo pomembna podpora družine, najbližjih prijateljev, svojcev, znancev, ipd. (pred odhodom na misijo, predvsem pa med misijo) in urejene statusne zadeve (pravne, finančne, ...). Menim, da se zaradi neurejenih zadev doma, vojak ne more popolnoma osredotočiti na delo v misiji. Tako sigurno slabše opravlja svoje poslanstvo na misiji, poleg tega trpi tudi sam, ker iz tujine ne more pomagati domačim ali svojim najbližjim. Vojak se počuti nemočnega, družina u.

Danes sem zaposlena v PSSV, kjer sem tudi opravljala praksi za 3. in 4. letnik. Vsakemu laiku je jasno, da je vojska posebna organizacija, s posebnimi pravili, ki jih nekdo, ki ni del tega sistema težko razume. S časom sem spoznavala njihov princip delovanja in tudi to, da je predvsem področje stroke socialnega dela zelo šibko in ga je pravzaprav potrebno še razviti. Računam tudi na pomoč vseh, ki so v okviru specialističnega študija obiskovali Fakulteto za socialno delo. Ob priložnosti, ko sem izbirala temo diplomske naloge, se mi je porajala ideja, da bi bilo zelo zanimivo proučiti prisotnost poklicnega izgorevanja na nivoju, na katerem delam in na ljudeh, s katerimi sem vsakodnevno v stikih. Rezultati merjenja posameznih sestavin izgorelosti bodo zelo dobra informacija za vodstvo kot tudi za vse zaposlene o tem, kakšno je mnenje oziroma doživljanje situacije v organizaciji vseh zaposlenih po posameznih sestavinah. Na podlagi teh rezultatov bo vodstvo lahko glede na zastavljene organizacijske cilje in v skladu z Ministrstvom za obrambo in Generalštabom načrtovalo ukrepe bojevanja proti izgorelosti, oz. uspešne ukrepe in reševanje izgorelosti, če je že prisotna in posvetilo dovolj pozornosti postavkam, ki so bile slabše oziroma najslabše ocenjene. S tem bi lahko prispevali k večjemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in s tem večji uspešnosti in učinkovitosti pri zahtevnih nalogah in izzivih, ki jih sodobni vojak dnevno rešuje in jim je izpostavljen..

Nekaj tovrstnih raziskav v zvezi stresom v vojaški organizaciji je izvedla katedra za obramboslovje, Fakulteta za družbene vede v Ljubljani, vendar ne samo na nivoju operativnega poveljstva z podrejenimi enotami, zato bi lahko dobljeni rezultati te raziskave, predstavljali pomembno začetno točko pri preučevanju poklicnega izgorevanja pri delu in pri sprejetju potrebnih ukrepov za preprečevanje le-tega.

### **3 METODOLOGIJA**

#### **3.1 Vrsta raziskave in spremenljivke**

Raziskavo lahko opredelimo kot opisno oziroma deskriptivno. Z njo sem skušala ugotoviti, ali lahko pri pripadnikih PSSV govorimo o prisotnosti znakov izgorevanja na delovnem mestu in ali obstajajo razlike pri izgorevanju med pripadniki ženskega oz. moškega spola.

Raziskava je kvantitativna, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo podatki, dobljeni s standardiziranimi merskimi postopki. Te podatke je možno izraziti kot števila in so potem analizirani s pomočjo matematičnih in statističnih metod. Pri raziskavi sem uporabila metodo anketiranja, inštrument pa je bil standardiziran vprašalnik, zaprtega tipa.

Neodvisne spremenljivke, ki sem jih pri raziskavi upoštevala, so bile: spol anketiranca (ženski, moški), starost anketiranca, staž v SV (do 5 let, od 5 do 10 let, nad 10 let), status v SV (vojak, podčastnik, častnik, vojaški uslužbenec), prisotnost v operacijah kriznega odzivanja (OKO) (nikoli, 1 krat ali večkrat).

Posamezne vsebine, ki sem jih merila z vprašalnikom, pa so bile naslednje: čustvena izčrpanost, depresionalizacija, osebna izpolnitev.

Za razpon vrednosti sem pri ocenjevanju izgorevanja uporabila ocenjevalno lestvico z štirimi stopnjami: Ker avtor ankete Maslach vmesnih stopenj ni definiral opisno, sem za razpon vrednosti pri ocenjevanju izgorevanja uporabila ocenjevalno lestvico in jih definirala:

1. neopazno (0)
2. zelo šibko (1)
3. komaj opazno (2)
4. nižje a jasno opazno (3)

5. srednje (4)
6. zmerno visoko (5)
7. zelo visoko (6)
8. izjemno visoko (7)

### **3.2 Merski inštrument in viri podatkov**

Kot instrument za merjenje izgorelosti je bil uporabljen vprašalnik avtorja Maslach C. & Jackson E. (1981), ki vsebuje šest podlestvic in meri tri sestavine izgorelosti (čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in osebno izpolnitev). Pri izgorelosti sem merila intenzivnost. Sestavlja ga 22 trditev in merimo od 1 (zelo šibko) do 7 (zelo močno). Posebej pa sem označila 0, če stanja ni nikoli izkusil.

Za potrebe primerjave med posameznimi socialnimi skupinami, sem vprašalniku dodala nekaj osnovnih vprašanj o demografskih podatkih.

V uvodnem delu vprašalnika (Priloga 1) sem opredelila namen anketiranja in zaposlenim podala navodila v zvezi z izvedbo anketiranja. Sledijo štiri vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev.

Glavni del obsega 22 vprašanj, od tega se 9 vprašanj nanaša na čustveno izčrpanost, 5 vprašanj se nanaša na depersonalizacijo, 8 vprašanj pa na osebno izpolnitev.

Dimenzije izgorevanja, ki jih meri vprašalnik so naslednje:

1. Čustvena izčrpanost
2. Depersonalizacija
3. Osebna izpolnitev

9 vprašanj se nanaša na čustveno izčrpanost, 5 vprašanj se nanaša na depersonalizacijo, 8 vprašanj pa na osebno izpolnitev. Stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na posamezne dimenzije izgorevanja in opisujejo organizacijo, zaposleni izražajo s pomočjo sedemstopenjske lestvice, pri kateri imajo na voljo naslednje možnosti: 0 (neopazno), 1 (zelo šibko), 2 (komaj opazno), 3 (nižje, a jasno opazno), 4 (srednje), 5 (zmerno visoko), 6 (zelo visoko), 7 (izjemno visoko).

Prve 3 stopnje (1, 2 in 3 ) pomenijo šibko izkustveno intenziteto. Stopnja 4 je območje srednje intenzitete, naslednje 3 (5,6,7) pa stopnje višje intenzitete.

### **3.3 Populacija**

Na PSSV je zaposlenih skupaj 5500 ljudi. V anketiranje je bila, z izjemo delavcev na letnem in na bolniškem dopustu, zajetih dobra 2% zaposlenih. Od razdeljenih 180 anket, je bilo vrnjenih 120 anket, od katerih so bile vse pravilno izpolnjene.

### **3.4 Zbiranje podatkov**

Vodstvo PSSV nad izvedbo ankete ni bilo zelo navdušeno, saj je v zadnjem času število le-teh ogromno. Veliko je zunanjih raziskovalnih inštitutov, raznih organizacij, katedra za obramboslovje na FDV, ki se veliko ukvarjajo z delom SV, zato sem bila zelo presenečena nad odzivom sodelavcev, kolegov, glede na vrnjeno število vprašalnikov. Je pa po mnenju vodstva tema zanimiva in aktualna, še posebej glede na udeležnost na mednarodnih operacijah. Izkušnje kažejo, da se na podlagi izpolnjenih vprašalnikov in mnenj in predlogov ne spremeni nič kaj dosti, zato navdušenja nad vprašalniki ni.

Ankete so bile delavcem vročene na naslednji način: delavcem v različnih enotah sem jih zapakirala v kuverte, katere sem poimensko nasloвила na sodelavce, ki jih v večini poznam. Za vračilo anket sem predvidela vračilo v kuvertah, naslovljenih name, kar se je izkazalo za enostavno rešitev.

Z anketiranjem sem pričela 14. januarja 2008 in je trajalo do vključno 24. januarja 2008. Rezultate sem uporabila tudi v raziskovalnem seminarju. Odziv na anketo je bil srednje dober, saj je bilo vrnjenih in ustrezno izpolnjenih kar 120 anket, oziroma je na anketo odgovorilo 66% tistih, ki so jo prejeli. Če te odstotke primerjamo na posamezno skupino oziroma službo anketiranih se je izkazalo, da so vse službe vrnilo ankete v povprečju v dokaj podobnem odstotku. Število razdeljenih in izpolnjenih anket po posameznih službah sem prikazala v Tabeli 6.

Tabela 6: Prikaz števila razdeljenih in vrnjenih anket po enotah

ENOTA	Število razdeljenih anket	Št. pravilno izpolnjenih anket	vrnjene ankete v %
1. BR	25	21	84,0
72. BR	30	24	80,0
BRZOL (brigada zračne obrambe in letalstva)	17	10	59,0
PP (poveljstvo za podporo)	30	22	73,0
11. BZV (bataljon za zveze)	15	7	47,0
430. MOD (mornariški divizion)	20	12	60,0
ESD (enota za specialno delovanje)	14	8	57,0
5. OIB (obveščevalno-izvidniški bataljon)	15	10	67,0
17. BVP (bataljon vojaške policije)	14	6	43,0
<b>VSE SKUPAJ</b>	<b>180</b>	<b>120</b>	<b>63,0</b>

Vir: lastna raziskava

### 3.5 Obdelava in analiza podatkov

Podatke za raziskavo sem zbrala z anketnim vprašalnikom. Instrument je bil posredovan pripadnikom PS SV, ki so na zastavljena vprašanja odgovarjali anonimno. Zbrane podatke sem najprej uredila in pregledala. Zbrane podatke sem nato statistično obdelala z vidika zastavljenih hipotez s programom MS Excell. Avtor sicer predvideva seštevanje ocen za vsako posamezno vsebino (čustvena izčrpanost, depresionalizacija, osebna izpolnitev), pri čemer višje število točk pomeni višjo stopnjo zaznane izgorelosti, vendar ima takšna oblika vrednotenja večjo vrednost, ko gre za individualne obravnave. Glede na to, da nas posamezni rezultati v našem primeru ne zanimajo, sem za statistično obdelavo uporabila surove vrednosti, kar nam omogoča poenostavitev statističnih izračunov in prikaza rezultatov, obenem pa še vedno zagotavlja vse podatke, ki jih z vidika zastavljenih hipotez potrebujem.

Za področje Osebna izpolnitev sem vrednost obrnila, saj je slednja v nasprotju s škodljivimi učinki izgorevanja. Za primere vseh treh področij tako velja, da višja ocena pomeni večjo mero prisotnosti škodljivih dejavnikov.

Prve 3 stopnje (1, 2 in 3 ) pomenijo šibko izkustveno intenziteto. Stopnja 4 je območje srednje intenzitete, naslednje 3 (5,6,7) pa stopnje višje intenzitete.

Ker avtor Maslach vmesnih stopenj ni definiral opisno, sem jih definirala sama: 0=neopazno, 1=zelo šibko, 2=komaj opazno, 3=nižje, a jasno opazno, 4=srednje, 5=zmerno visoko, 6=zelo visoko, 7=izjemno visoko.

### **Prikaz dobljenih rezultatov (z vidika postavljene hipoteze)**

Za vsako postavko sem izračunala povprečno vrednost. Sedem stopenjska ocenjevalna lestvica meri subjektivno stopnjo intenzivnosti vsebine posamezne postavke, osnova te intenzivnosti pa je posameznikovo izkustvo.

Stopnja 0 pomeni, da posameznik meni, da doslej ni izkusil vsebine, ki jo ocenjuje.

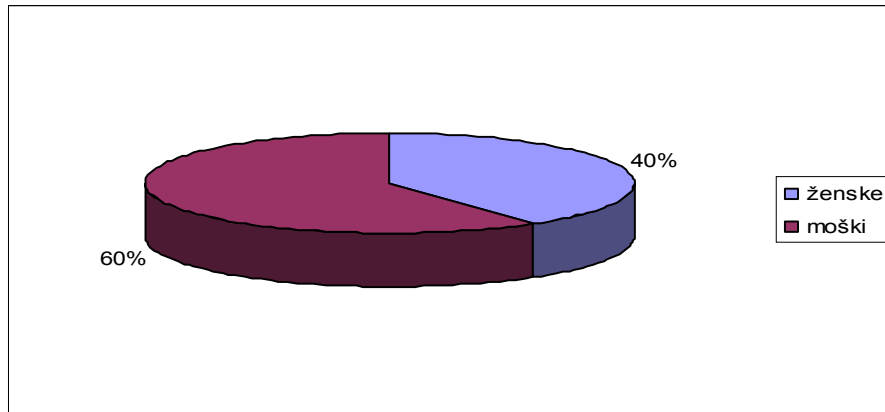
Glede na to, da postavke vključujejo vsebine, ki se jim na dolgi rok praktično ni mogoče izogniti, je ena izmed možnih domnev, da stopnja 0 pomeni neobčutljivost za sicer prisoten pojav, oziroma da gre za zanikanje, ki je vrsta obrambnega vedenja. Po drugi strani pa lahko pomeni dejansko odsotnost izkušenj s konkretno vsebino ali pa vsebina ni toliko aktualna, da bi jo zaznali kot problematično.

V skladu s to domnevo sem napravila obe varianti izračuna z in brez upoštevanja vrednosti 0, ki jih resda ni veliko, vendar pa prispevajo k nižjim srednjim vrednostim. Zaradi upoštevanja se vrstni red intenzivnosti ni spremenil, medtem ko so vrednosti nižje v povprečju za 0,4 ocene. V nadaljevanju so tako prikazani rezultati z upoštevanjem vrednosti 0.

## 4 REZULTATI IN RAZPRAVA

### 4.1 Splošni podatki o anketirancih

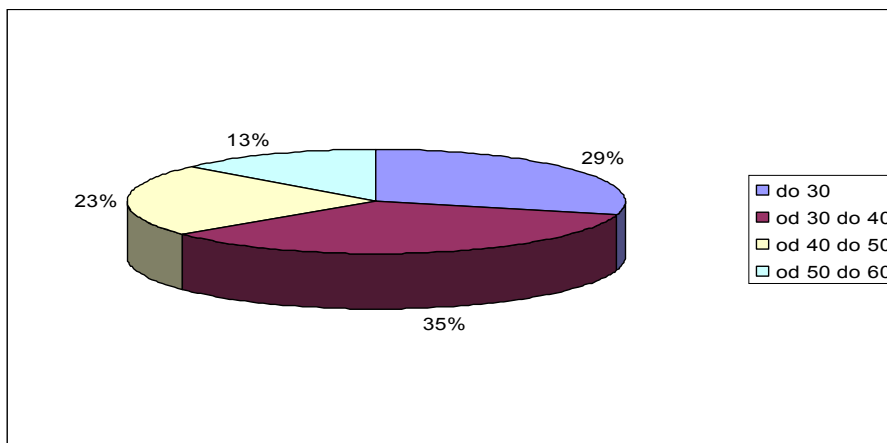
**Graf 1: Struktura anketiranih po spolu**



Vir: lastna raziskava

Graf 1 predstavlja strukturo zaposlenih glede na spol, ki so vrnilo izpolnjen anketni vprašalnik. V enotah PSSV je zaposlenih 5500 ljudi, v raziskavi jih je sodelovalo 120, od tega je vprašalnik vrnilo 48 (40%) žensk in 72 (60%) moških.

**Graf 2: Struktura anketirancev po starosti**

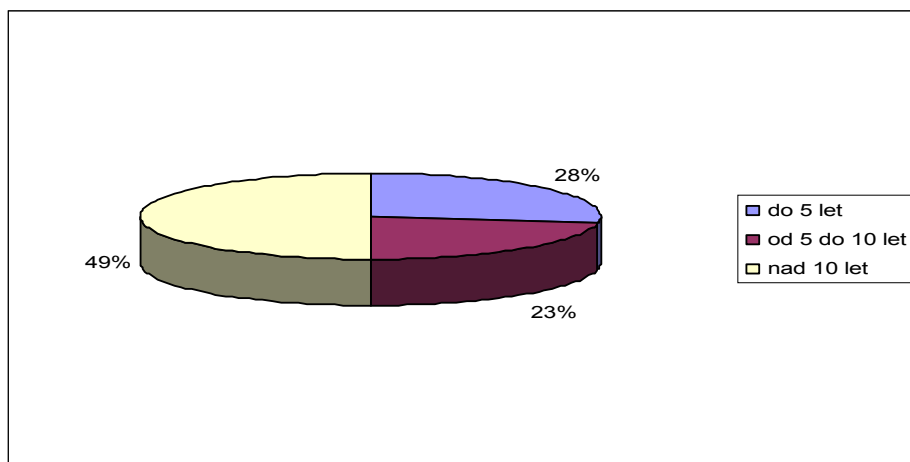


Vir: lastna raziskava

Vzorec anketiranih sestavlja 29 % tistih, ki so stari do 30 let in 13 % tistih, ki so starejši od 50 let. Največji delež anketiranih predstavljajo zaposleni, stari od 30 do 40 let in sicer 35%,

nekoliko manjši delež pa zaposleni v starostnem razredu od 40 do 50 let in sicer predstavljajo 23% odstotni delež anketirancev.

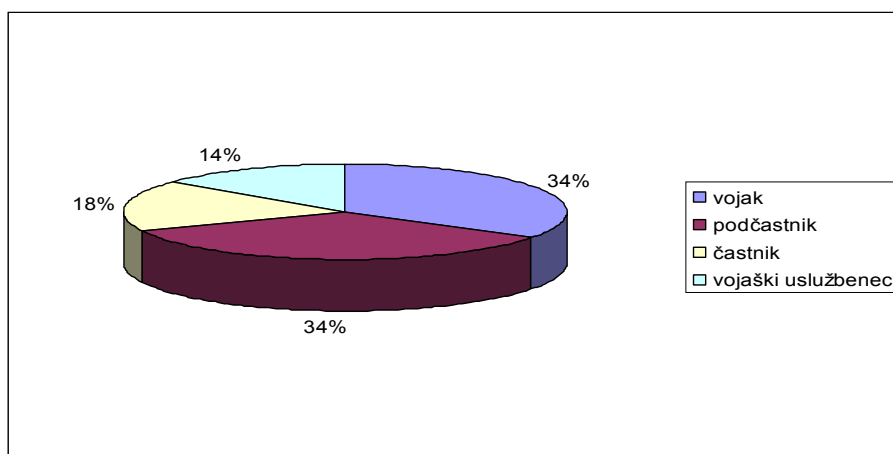
**Graf 3: Struktura anketirancev glede na staž zaposlitve v SV**



Vir: lastna raziskava

V PSSV največji delež anketiranih predstavlja skupina zaposlenih, ki so v organizaciji zaposleni nad 10 let in predstavljajo 49% vseh anketiranih. Sledijo jim tisti, ki so zaposleni do 5 let in predstavljajo 28 odstotni delež, 23 % pa je takih, ki so zaposleni od 5 do 10 let.

**Graf 4: Struktura anketirancev glede na status v SV**



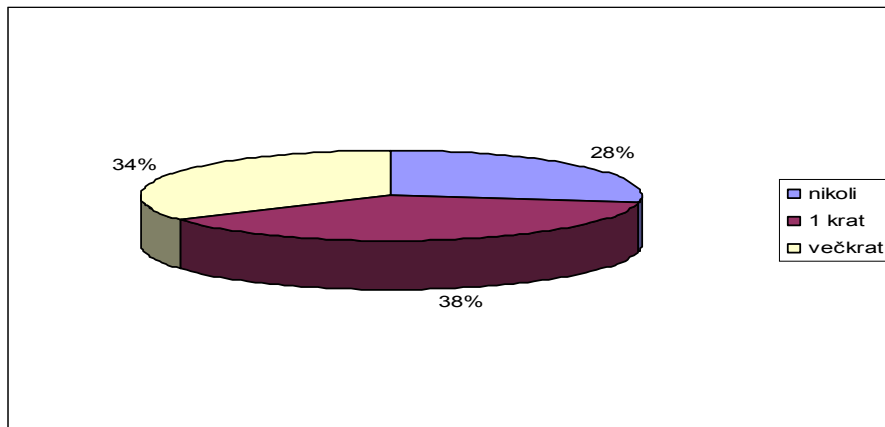
Vir: lastna raziskava

Največji odstotek vzorca v kategoriji struktura glede na status v SV predstavljajo vojaki in podčastniki, in sicer 34 %, častniki v strukturi anketirancev predstavljajo 18 % delež.



Najmanjši delež z 14 % predstavljajo vojaški uslužbenci, bodisi nižji ali višji vojaški uslužbenci.

**Graf 5: Struktura anketirancev glede na udeležbo na OKO**

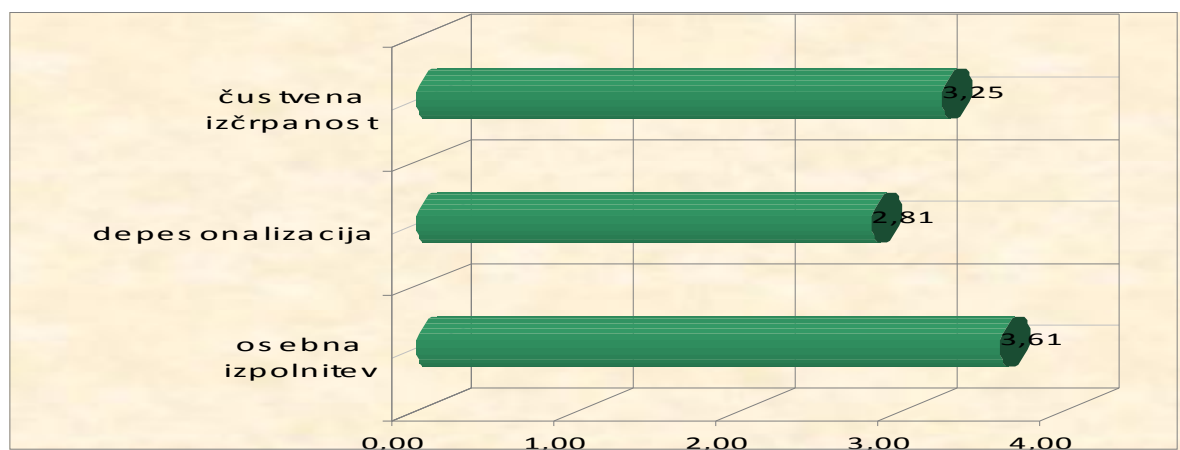


Vir: lastna raziskava

Največji odstotek vzorca v kategoriji struktura anketirancev glede na udeležbo na OKO predstavljajo pripadniki, ki so se enkrat že udeležili operacij kriznega odzivanja, in sicer 38 %, udeleženci, ki so že večkrat sodelovali na OKO predstavljajo 34 % delež. Najmanjši delež z 28 % predstavljajo pripadniki, ki se operacij še niso udeležili.

## 4.2 Analiza rezultatov po posameznih sestavinah izgorelosti

**Graf 7: Povprečne vrednosti po treh sestavinah izgorelosti**

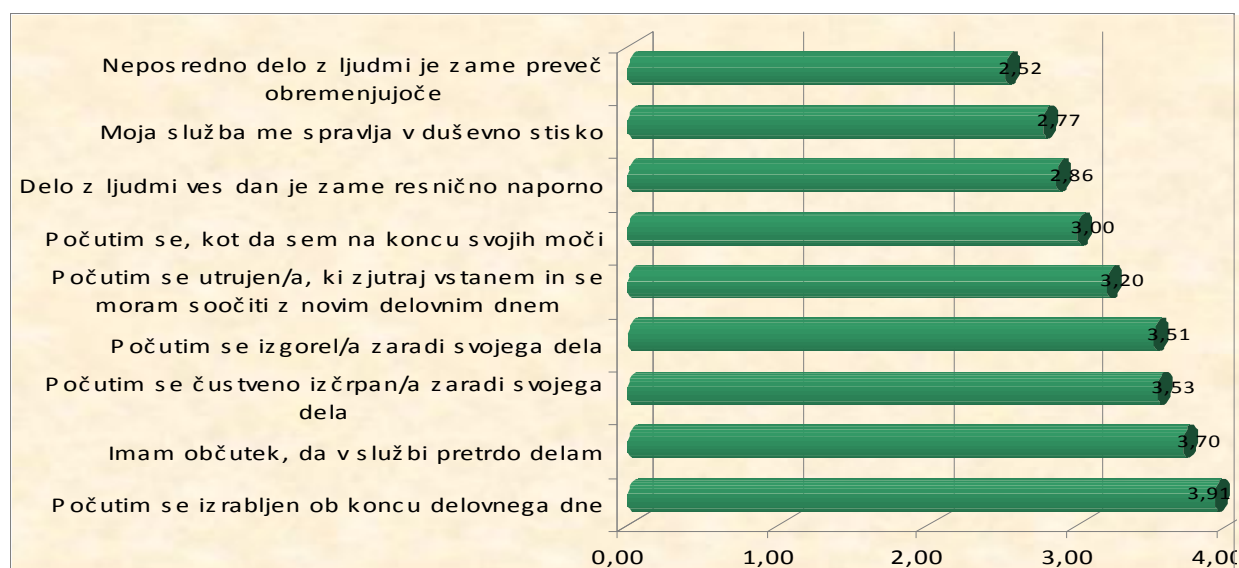


Vir: lastna raziskava

Glede na raziskavo lahko rečem, da je večina sestavin izgorelosti srednje dobro ocenjenih. Pričakovala sem boljše rezultate, raziskava sicer kaže na nižjo, a že prisotno poklicno izgorelost pri pripadnikih PSSV. Malo boljše ocenjeno, nad povprečjem je sestavina osebne izpolnitve, ki ji pripada najvišje povprečje. Drugo najvišjo oceno je prejela sestavina Čustvena izčrpanost s povprečno oceno 3,25, tretje, zadnje mesto je pripadlo kategoriji Depersonalizacije in sicer s povprečno oceno 2,81.

#### 4.2.1 Čustvena izčrpanost

Graf 6: Povprečne vrednosti na področju čustvene izčrpanosti



Vir: lastna raziskava

Dimenzija izgorevanja, Čustvena izčrpanost, je druga najvišje ocenjena kategorija, saj njena povprečna ocena znaša 3,25.

Razvrstitev posameznih postavk pokaže, da delavci čustveno izčrpanost najintenzivneje doživljajo ob koncu delovnega časa, subjektivna vrednost pa je blizu ocene 4 (zmerno visoko).

V to kategorijo srednjih vrednosti spadata še pretrdo delo, značilnosti dela, ki ga opravljajo ter izgorelost zaradi dela. Pri tem naj omenimo, da analogije s kurjavo niso povsem na mestu. Izgorelost ne pomeni, do katere stopnje je delavec postal ogorek (preostanek negorljivih snovi). Izgorelost pri delu nastane, ko ob delovnih obremenitvah delavec nima ustreznega

znanja (in izkušenj) ter mora zaradi tega vlagati večjo količino naporov (in neekonomično trošiti tudi druge resurse), da bi bil delu kos.

Take okoliščine nastanejo, ko se neka delovna področja na novo odprejo, ko na organizacijski ravni ni jasno, kakšen obseg je primeren za enega delavca in ko se podcenjuje opravljeno delo. Za delavce v servisnih službah velja družbeni stereotip, da so na boljšem kot tisti, ki so izpostavljeni vremenskim pogojem, ali pa delajo pod zemljo, vendar praksa invalidskih upokojitev kaže, da je predčasno upokojenih več ljudi iz pisarn, ker očitno sedeče delo (prisilna drža), ki obenem vključuje tudi druge psihično obremenjujoče dejavnike (delo z ljudmi, pomanjkljiv nadzor nad delom...) bolj pogubno vpliva na zdravje in psihično integriteto kot izpostavljenost vremenu ali delo pod zemljo, kjer je z delom povezano gibanje.

Kam umestimo delo na PSSV, ki vsebuje ogromno po zahtevnosti in odgovornosti različnih delovnih mest je težko reči. Poudariti je potrebno, da delo v Slovenski vojski ni in ne more biti uradniško delo, nikakor pa ne primerljivo z drugimi službami v javni upravi. Po eni strani se pripadnikov vojske dotakne vse, kar se tudi drugih posameznikov dotakne v vsakdanjem življenju. Po drugi strani so mnogi pripadniki vojaške organizacije, podobno kot to velja tudi za nekatere druge poklice (npr. urgentne službe, gasilci, policisti...) zaradi narave svojega dela in poklica pogosto izpostavljeni ekstremnim okoliščinam in izkušnjam, ki dolgoročno nedvomno puščajo sledi, da ne omenim, da so v vsakem trenutku pripravljeni poprijeti za orožje in tvegati življenje doma in po svetu.

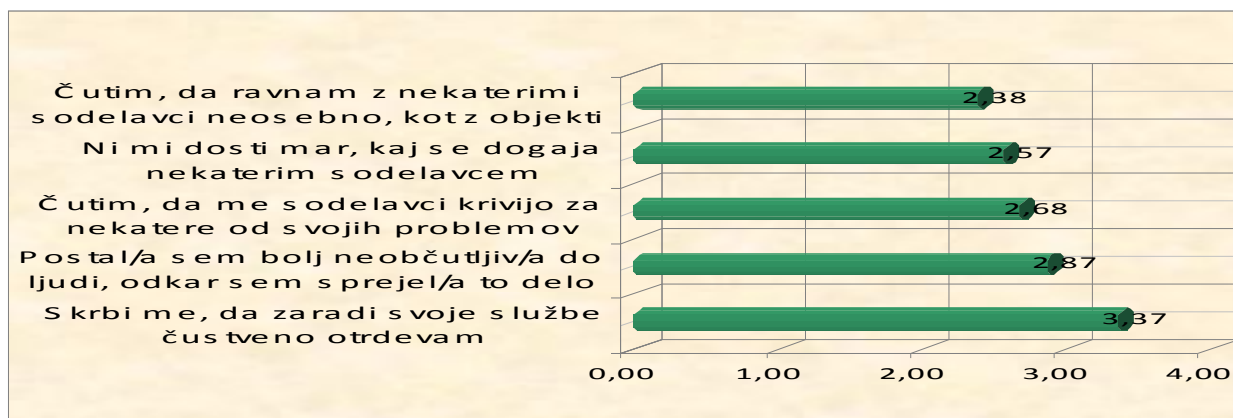
Na tem področju nobena vsebina nima nižjih intenzitet, kar lahko pomeni primerno občutljivost. Na videz to izgleda kot prednost, toda novejša raziskave kažejo, da obstaja neka optimalna odpornost na stres. Zelo velika odpornost torej ni prednost, ampak je bolj podobna premajhni odpornosti. V prvem primeru posameznik prehitro klone (v regresijo in s tem v odvisnost od pomoči zrelejših, ob pomanjkanju le te pa v propad) v primeru prevelike odpornosti pa prepozno zazna in prepozno začne odpravljati posledice čezmerno nakopičenega stresa, razmerje med zmožnostmi za obvladovanje stresa in obremenitvijo pa postane podobno osebi s šibko odpornostjo na stres. Čeprav so ocene dobljene na individualni ravni, povprečja pa načeloma predstavljajo kolektivno raven, lahko vidimo, da neobčutljivost »nekaterih« posameznikov lahko ima negativen kolektivni učinek, kadar so ti posamezniki organizacijsko povezani.

Tabela 7: Čustvena izčrpanost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v%)

Čustvena izčrpanost	Povprečna ocena	0=neopazno	1=zelo šibko	2=komaj opazno	3=Nižje a jasno opazno	4=srednje	5=zmerno visoko	6=zelo visoko	7=izjemno visoko
2. Počutim se izrabljen/a ob koncu delovnega dne.	3,91	3,3	11,7	16,7	15,0	13,3	15,0	15,0	10,0
14. Imam občutek, da v službi pretrdo delam	3,70	5,0	11,7	11,7	20,0	21,7	13,3	10	6,6
1. Počutim se čustveno izčrpana/a zaradi svojega dela.	3,53	8,3	21,7	10,0	15,0	15,0	11,7	6,6	11,7
8. Počutim se izgorel/a zaradi svojega dela	3,51	6,7	18,3	11,7	25,0	10,0	10,0	5,0	13,3
3. Počutim se utrujen/a, ko zjutraj vstanem in se moram soočiti z novim delovnim dnevom.	3,20	16,7	23,3	10,0	15,0	11,7	13,3	5,0	5,0
20. Počutim se, kot da sem na koncu svojih moči	3,00	18,3	26,6	8,3	10,0	16,7	16,7	1,7	1,7
6. Delo z ljudmi ves dan je zame resnično naporno.	2,86	8,3	25,0	13,4	20,0	8,3	13,3	5,0	6,7
13. Moja služba me spravlja v duševno stisko	2,77	18,3	30,0	11,7	15,0	5,0	10,0	5,0	5,0
16. Neposredno delo z ljudmi je zame preveč obremenjujoče.	2,52	10,0	26,6	16,7	11,7	15,0	6,6	1,7	11,7

Vir: lastna raziskava

#### 4.2.2 Depersonalizacija



Vir: lastna raziskava

Iz tabele lahko vidimo, da so ocene nižje z vključitvijo in povečanjem bližine do ljudi. V postavki 11 je vsebina služba na splošno (pojem odnosa do ljudi je tu skrajno meglen in implicitno zajet v izrazu služba). Potem se v 10 pojavijo »ljudje« iz njih problemi, ki so povezani s sodelavci, na koncu (15 in 5) pa težišče preide na sodelavce. Z večjo bližino se povečuje tudi občutljivost oziroma se učinki depersonalizacije nižajo. Občutljivost pravzaprav pomeni aktiven (refleksiven) odnos do samega sebe, se pravi gledati na sebe s točke nekoga drugega se vživeti v to, kaj bi drugi lahko ob tem doživljal, ter se odzivati z lastne pozicije na takšno doživljanje. Gre za simulacijo intersubjektivnosti (kaj bi si drugi lahko mislili o meni in kaj jaz mislim o tem, kar bi si drugi lahko mislili o meni), ki ima kot taka pomembno socialno prilagoditveno vlogo. Po izkušnjah iz prakse socialnega dela vemo, da je najtežja empatija, vživeti se v drugega človeka, in kako sploh človeka spustiti tako blizu. Večina ljudi ima s tem velike težave.

Razlika v intenziteti postavk, ki vključujejo ljudi in pogostosti ničel na področju depersonalizacije, dajeta slutiti, da gre za zanikanje, ker pač velja, da v delu z ljudmi ne bi smeli biti neosebni, še zlasti, če ti ljudje niso »služba« ali »kdorkoli«, ampak sodelavci.

Tabela 8: Depersonalizacija; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v%)

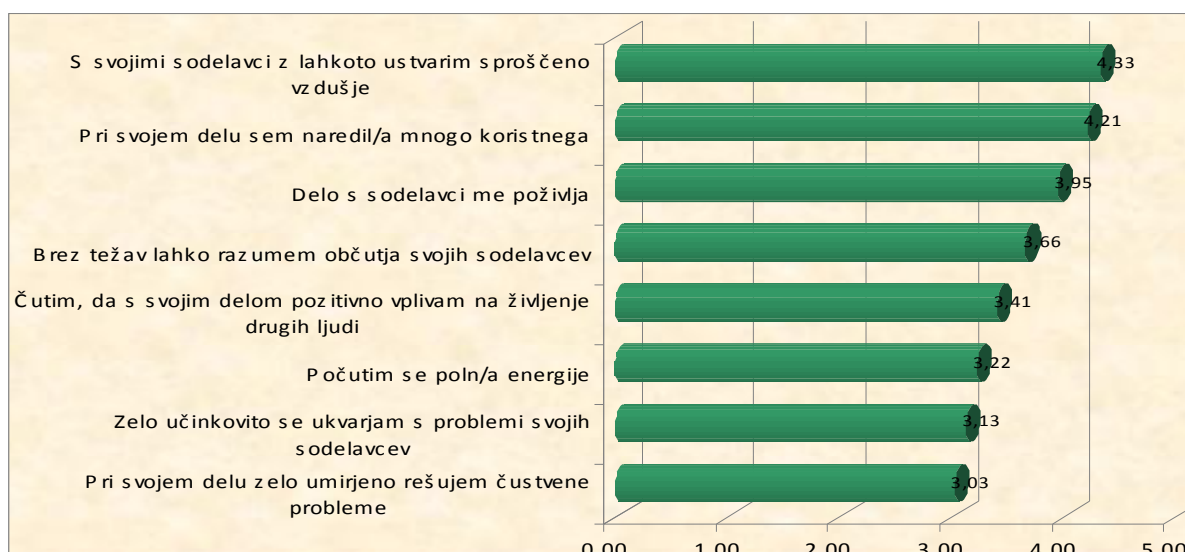
Depersonalizacija	Povprečna ocena	0=neopazno	1=zelo šibko	2=komaj opazno	3=Nižje a jasno opazno	4=srednje	5=zmerno visoko	6=zelo visoko	7=izjemno visoko
11. Skrbi me, da zaradi svoje službe čustveno otrdevam	3,37	13,3	15,0	23,3	10,0	10,0	13,3	11,7	3,4
10. Postal/a sem bolj neobčutljiv/a do ljudi, odkar sem sprejel/a to delo	2,87	21,7	21,7	18,3	13,3	5,0	10,0	5,0	5,0
22. Čutim, da me sodelavci krivijo za nekatere od svojih problemov.	2,68	33,3	16,7	16,7	15,0	8,3	5,0	1,7	3,3
15. Ni mi dosti mar, kaj se dogaja nekaterim sodelavcem	2,57	25,0	25,0	20,0	6,7	8,3	11,7	3,3	0,0
5. Čutim, da ravnam z nekaterimi sodelavci neosebno, kot z	2,38	38,4	23,3	13,3	13,3	6,7	0,0	5,0	0,0

objekti									
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Vir: lastna raziskava

### 4.2.3 Osebna izpolnitev

**Graf 7: Povprečne vrednosti na področju Osebna izpolnitev**



Vir: lastna raziskava

Ocene na področju osebne izpolnitve so vrednotno obrnjene, tako da, kot v primeru prvih dveh skupin, višja vrednost pomeni večjo prisotnost škodljivih učinkov.

Če striktno upoštevamo natančne meje, je ob upoštevanju ničel, razlika učinka na srednje vrednosti zelo očitna. Uporaba besede ljudi zniža ocene na komaj zaznavno intenziteto.

To bi kazalo, da anketirane vključitev ljudi kot vsebine mobilizira k temu, da dajo določenemu pojavu oceno nižje intenzitete, kar je »dobro«.

Ena izmed sestavin izgorelosti Osebna izpolnitev, da s svojimi sodelavci z lahkoto ustvarim sproščeno vzdušje je z najboljšo povprečno oceno 4,33 dosegla prvo mesto izmed treh sestavin, ki opredeljujejo izgorelost.

Najnižja povprečna ocena, 3,03 je bila dodeljena trditvi, da zaposleni pri svojem delu zelo umirjeno rešujejo čustvene probleme. To izhaja iz nenatančno razmejenih del in nalog, nenatačnih opisov del in nalog posameznih delovnih mest. Da se zelo učinkoviti ukvarjajo s problemi svojih sodelavcev je pritrnilno odgovorilo 30% anketirancev.

Trditev da so pri svojem delu naredili že mnogo koristnega je v povprečju dobila povprečno oceno 4,21.

Tabela 9: Osebna izpolnitev; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v%)

Osebna izpolnitev	Povprečna ocena	0=neopazno	1=zelo šibko	2=kamaj opazno	3=Nižje a jasno opazno	4=srednje	5=zmerno visoko	6=zelo visoko	7=izjemno visoko
21. Pri svojem delu zelo umirjeno rešujem čustvene probleme	3,03	3,3	6,7	13,3	25,0	28,4	10,0	10,0	3,3
7. Zelo učinkovito se ukvarjam s problemi svojih sodelavcev	3,13	6,7	5,0	8,3	23,3	30,0	18,4	8,3	0,0
12. Počutim se poln/a energije	3,22	0,0	8,3	10,0	23,3	13,3	18,4	20,00	6,7
9. Čutim, da s svojim delom pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi	3,41	1,7	3,3	3,3	20,0	23,3	26,7	15,0	6,7
4. Brez težav lahko razumem občutja svojih sodelavcev	3,66	1,7	5,0	3,3	15,0	21,7	23,3	18,3	11,7
18. Delo s sodelavci me poživlja	3,95	0,0	1,7	5,0	8,3	21,7	31,7	25,0	6,7
19. Pri svojem delu sem naredil/a že mnogo koristnega	4,21	0,0	5,0	3,3	3,3	25,0	33,4	21,7	8,3
17. S svojimi sodelavci z lahkoto ustavrim sproščeno vzdušje	4,33	1,7	1,7	3,3	8,3	16,7	31,7	26,6	10,0

Vir: lastna raziskava

#### 4.2.3 Primerjava razlik v ocenah med ženskami in moškimi

Tabela št. 10: Primerjava razlik v ocenah med ženskami in moškimi

Primerjava ženske / moški za vsa področja izgorelosti	Ž	M	HI_p=
Čustvena izčrpanost	3,47	3,09	0,006
Depersonalizacija	3,18	2,53	0,009
Osebna izpolnitev	3,90	3,42	0,010
Povprečna raven za vse postavke	<b>3,52</b>	<b>3,02</b>	

Vir: lastna raziskava

V tabeli je prikaz srednjih vrednosti za anketirane ženske n=16 in moške n=24 na vseh treh področjih izgorelosti. Razlike v ocenah so statistično visoko pomembne na vseh treh področjih in v splošnem kažejo večjo mero izgorelosti med ženskami v primerjavi z moškimi. Tako ženske kot moški v svojih ocenah prisotnost čustvene izčrpanosti ocenjujejo v intervalu nižje, a jasno opazne do srednje intenzitete, vendar je pri tem ocena, ki jo podajajo moški precej nižja in razlika med spoloma statistično pomembna.

Tudi na področju intenzivnosti brezosebnosti v odnosih kažejo ženske v svojih ocenah statistično visoko pomembno višjo mero intenzivnosti, ki se prav tako giblje nekoliko nad 3 oziroma od nekoliko nad mejo nižje, a jasno opazne intenzitete. Moški v ocenah izkazujejo ocene med 2 in 3 ali komaj opazno do nižje, a jasno opazno intenziteto brezosebnosti v odnosih.

Razlike med ocenami žensk in moških za celotno področje osebne izpolnitve kažejo statistično pomembne razlike za celotno področje. Ocene anketiranih žensk kažejo pomembno višjo intenziteto OVIRANOSTI OSEBNE IZPOLNITVE (3,90) od anketiranih moških (3,42). Raven povprečne ocene je pri ženskah »zmerno visoka«, pri moških pa »nizka, vendar jasno opazna.

Moški kažejo višje odstotke ničel, kar pomeni stopnjo »nikoli« za obe področji izgorelosti. Višji kot je odstotek »nikoli« odgovorov, večja je razlika med ženskami in moškimi. To ne



velja za področje Osebne izpolnitve (ki je »pozitivno« oziroma obrnjeno glede na prvi dve področji).

Rezultat, ki smo ga dobili tako ne potrjuje povsem navedb, ki jih je mogoče pridobiti v različni literaturi, da je za ženske bolj značilna čustvena izčrpanost, medtem ko se pri moških izgorelost pogosteje kaže na področju brezosebnosti. V našem primeru ženske izkazujejo statistično pomembno večje težave na vseh področjih. Delno je takšne rezultate mogoče pripisati tudi vplivom klasične delitve na moške in ženske vloge. Ženske so običajno bolj oz. na drugačen način obremenjene tudi v domačem okolju; medtem ko klasične moške naloge omogočajo občutek kontrole in doseganja cilja oz. so njihovi rezultati višji (npr. zgradil sem hišo), ženska vloga vključuje več nalog, ki se dnevno ponavljajo, pri čemer njihov (ne)uspeh merimo le po tem, če niso narejene (skrb za otroke, pospravljanje, kuhanje...). Pogosto jim prav večja vpetost v skrb za družino tudi ne omogoča kariere, zaradi česar trpi občutek osebne izpolnitve.

S tem smo ovrgli tudi drugo ničelno hipotezo, ki predvideva, da med pripadniki moškega oz. ženskega spola ni razlik. Dejansko so na vseh treh preverjanih področjih prisotne razlike, pri čemer ženske izkazujejo občutno bolj izrazite težav z izgorevanjem.

## 5 SKLEP

Rezultati merjenja sestavin poklicne izgorelosti imajo pomembno razlagalno moč za pojasnitev morebitnih vzrokov za uspešnost oziroma neuspešnost posameznikov in organizacije. Naša strokovna naloga je približati posameznikom in skupinam socialno strokovno pomoč, ki bi bila po mojem mnenju zelo dobrodošla in dobro sprejeta, tako pri pripadnikih SV (na OKO, usposabljanjih in delu v tujini in doma), kakor tudi pri njihovih družinah, če bi predhodno pripravili sredstva obvladovanja stresa in posledično izgorevanja (programe, navodila, priročnike, forume, SOP-e,...) in jih postopno uvedli v vsakdanji ritem vojaškega življenja in življenja družin pripadnikov SV.

Raziskava poklicne izgorelosti na PSSV je pokazala povprečne rezultate, saj je povprečna ocena večine posameznih dimenzij srednje ocenjena.

Rezultati merjenja poklicne izgorelosti so pokazali, da zaposleni najbolj pozitivno ocenjujejo sestavino Osebna izpolnitev. Pripadniki PSSV pri svojem delu z lahkoto vzpostavijo sproščeno vzdušje, ki je doseglo prvo mesto izmed treh sestavin, ki opredeljujejo izgorelost.

Sestavina izgorevanja, Čustvena izčrpanost, je druga najvišje ocenjena. Najslabše ocenjena je sestavina je depersonalizacija, katere vrednosti so pod povprečjem.

Analiza posameznih trditev znotraj sestavin kažejo na to, da se zaposleni počutijo izrabljeni ob koncu delovnega dne in imajo občutek, da v službi delajo pretrdo. Prav tako zaposleni čutijo, da s svojim delom pozitivno vplivajo na življenje drugih ljudi. Anketirani so z prevelikim odstotkom izrazili tudi strinjanje s tem, da se počutijo čustveno izčrpane zaradi svojega dela. Glede na raziskavo lahko rečemo, da so visoke povprečne ocene trditev, da jih delo s sodelavci poživlja, in da brez težav razumejo občutja svojih sodelavcev. Zaposleni tudi zunaj organizacije o njej širijo pozitivno mnenje, so ponosni, da so v njej zaposleni, zaposlitev pa doživljajo kot varno oziroma zagotovljeno, s tem je povezano tudi pozitivno mnenje javnosti o SV. Tukaj na tej točki ugotavljam visoko korelacijo med izgorelostjo in organizacijsko klimo, še posebej pri sestavini izgorelosti Osebne izpolnitve. Zanimivo bi bilo pri tej istih ljudeh narediti raziskavo za organizacijsko klimo, ki bi bila glede na rezultate

Osebnostne izpolnitve gotovo visoko ocenjena, saj ugotavljam, da so najbolj ocenjene trditve tiste, ki so povezane s sodelavci.

Pojavlja se mi pomembno vprašanje: Ali lahko spreminjanje klime vpliva na stopnjo izgorevanja v organizaciji? Odgovor je preprost: DA. Zmanjševanje izgorevanja z načrtnim spreminjanjem klime lahko sproži široko paleto posledic. Med najbolj pomembnimi so izboljšano telesno in duševno zdravje zaposlenih ter posledično večja učinkovitost organizacije. Sami ukrepi za izboljšanje klime pa tudi niso preveč zapleteni, predvsem pa so dosti cenejši kot posledice izgorevanja, ki ga sproža neustrezna klima.

Nekoliko slabše kot sestavine v prvem sklopu, je bila ocenjena sestavina depersonalizacije.

Večina od vprašanih je najslabše ocenila trditvi, da čutijo, da ravnajo z nekaterimi sodelavci neosebno, kot z objekti, kar je po mojem mnenju rezultat trditve sestavine Čustvene izčrpanosti, da imajo občutek, da v službi pretido delajo, in da so konec delovnega dne izčrpani, kar jim verjetno vzame preveč energije posvečati se sodelavcem in jim prisluhniti.

V tabeli povprečnih vrednosti na področju depersonalizacije lahko vidimo, da so ocene nižje z vključitvijo in povečevanjem bližine do ljudi. Z večjo bližino se povečuje tudi občutljivost oziroma se učinki depersonalizacije nižajo. Občutljivost pravzaprav pomeni aktiven (refleksiven) odnos do samega sebe, se pravi gledati na sebe s točke nekoga drugega in se vživeti v to, kaj bi drugi lahko ob tem doživljali ter se odzvali z lasne pozicije na takšno doživljanje. Po izkušnjah iz prakse socialnega dela vemo, da je najtežja empatija, vživeti se v drugega človeka, in kako sploh človeka spustiti blizu.

V to kategorijo srednjih vrednosti spadata še pretido delo, značilnosti dela, ki ga opravljajo ter izgorelost zaradi dela. Izgorelost pri delu nastane, ko ob delovnih obremenitvah delavec nima ustreznega znanja (in izkušenj) ter mora zaradi tega vlagati večjo količino naporov (in neekonomično trošiti tudi druge resurse), da bi bil delu kos.

Take okoliščine nastanejo, ko se neka delovna področja na novo odprejo, ko na organizacijski ravni ni jasno, kakšen obseg je primeren za enega delavca, in ko se podcenjuje opravljeno delo.

## 6 PREDLOGI

V okviru proučevanja poklicne izgorelosti je sestavina depersonalizacije zasedla glede na povprečno oceno v primerjavi s sestavinami izgorelosti zadnje mesto, katero pripada kot najslabše ocenjeni trditvi Čutim, da ravnam z nekaterimi sodelavci neosebno, kot z objekti. Sestavina depersonalizacije predstavlja izziv za bodoče preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu. Vsekakor je potrebno največ pozornosti nameniti spremembam na področju te dimenzije, obenem pa je potrebno tudi stalno nadzorovanje in spremljanje dveh preostalih sestavin izgorelosti, saj se lahko ocena le – teh hitro poslabša.

Preprečevanje poklicnega izgorevanja mora biti na PSSV skupno delo strokovnih ekip, v katere bomo vključeni socialni delavci, psihologi in pogojno tudi teologi. Leta 2007 so bile z Zakonom o službi v SV njenim pripadnikom zagotovljene nekatere pravice, ki so bolj ali manj neposredno povezane z blaginjo pripadnikov in preprečevanjem izgorevanja. Pravice, ki izhajajo iz koncepta celostne skrbi za pripadnika (ki v nekaterih delih vključuje tudi družinske člane), vključujejo zdravstveno, psihološko in socialnovarstveno oskrbo, pravno pomoč ter svetovanje, religiozno duhovno oskrbo, športne dejavnosti in organizirano preživljanje prostega časa. Čeprav zakon sam eksplicitno ne govori o izgorevanju in njegovem preprečevanju, so to ukrepi, ki ponujajo sistemske rešitve in ob ustreznem uresničevanju lahko vplivajo na nekatere dejavnike stresa (npr. večja skrb za svojce, ko je pripadnik na misiji). Nekatera področja pa ponujajo tudi delo s pripadniki, ko se težave že pojavijo in je nujna strokovna obravnava pripadnika in njegovih svojcev. Ob tem je treba omeniti, da je tudi pred sprejetjem tega zakona SV imela množico internih aktov, ki urejajo delovanje nekaterih strokovnih služb in dejavnosti, katerih temeljni namen je skrb za blaginjo pripadnika ter s tem posredno preprečevanje in obvladovanje stresa.

Programi in dejavnosti, namenjeni pripadnikom SV - Aktivnosti, v katere se psihologi ukvarjajo samo s posameznikom, nikakor niso primerni za socialna bitja, kot so pripadniki SV, ki so vključeni v najrazličnejše socialne mreže in v okolje, ki je velikokrat vir težav posameznika. Zato bo v prihodnosti stroka socialnega dela v delovni organizaciji, kot je SV zelo pomembna, saj se ne bo ukvarjala samo s posameznikom, ampak tudi z njegovim socialnim okoljem. Seveda je tukaj na tej točki potrebno že v fazi zaposlovanja ljudi za tako poseben poklic s strokovnim timom izbrati ljudi, ki so po karakternih in značajskih lastnostih primerni

za delo v skupini in za posebne stresne situacije takoj izločiti kandidate, ki presegajo normirane vrednosti za nevroticizem in psihoticizem.

Zelo pomembna je tudi socialna mreža vsakega posameznika, če je le-ta nima jo je potrebno z njegovim sodelovanjem razviti. Vsestransko podporo pripadnikom in njihovim družinskim članom, ki potrebujejo pomoč, ker so bili izpostavljeni nekaterim zelo rizičnim ravnam psihološkega ali socialnega stresa tako doma kot pri opravljanju nalog v tujini, morajo dajati socialni delavci, psihologi in vojaški duhovniki.

Eden izmed predlogov je nujna sprememba upravljanja z človeškimi viri v SV na način, ki bo krepil poklicno identiteto, blažil oziroma zmanjšal konfliktnost oziroma nejasnost (poklicnih) vlog ter delovno obremenitev in povečati oziroma krepiti pristojnosti vodij. Več poudarka (vodij oziroma nadrejenih) bi bilo treba nameniti veščinam v medosebnih odnosih, delovnim izkušnjam in prevzemanju varovalnih strategij (netekmovalne fizične dejavnosti, konjički), tudi z krepitvami neformalnih socialnih mrež znotraj delovnega okolja.

Ključni premik bi bilo mogoče doseči s krepitvijo skupinske povezanosti in kakovosti odnosov v enoti oziroma enotah ter z uresničevanjem programa proti izgorevanju znotraj organizacije SV, s čimer bi razvijali veščine v medosebnih odnosih ter oblikovali socialno podporo znotraj kolektiva.

Ne glede na hierarhičnost vojaške organizacije je potrebno uvesti tako organizacijo dela, ki bo omogočila posamezniku, da ustrezno uporabi svoje veščine in sposobnosti ter ima občutek, da lahko nadzoruje svoje delo. Nujni pogoj za to je krepitev veščin za upravljanje z človeškimi viri pri vodjih.

Ključ do uspeha je nedvomno zagotoviti učinkovito preventivno dejavnost in zagotovitev strokovne podpore pripadnikom SV ter njihovim družinskim članom (z ustanovitvijo začasnih »timov« sestavljenih iz socialnih delavcev, psihologov, zdravnikov in vojaških duhovnikov) tako doma kot pri opravljanju nalog v tujini ali vzpostavitev psihosocialne mreže, katera bo nudila vsestransko podporo pripadnikom SV in njihovim družinskim članom, ki potrebujejo pomoč, ker so bili izpostavljeni nekaterim zelo rizičnim ravnam psihološkega ali socialnega stresa tako doma kot pri opravljanju nalog v tujini.

Preprečevanje izgorevanja, h kateremu lahko pripomore stroka socialnega dela v Slovenski vojski, bi se vsekakor lahko delilo na socialno- delavsko pomoč, znanje za ravnanje, vsem zaposlenim in njihovim družinskim članom med mirnodobnim opravljanjem nalog v vojašnicah in vadiščih Slovenske vojske v domovini ter na pomoč v operacijah v tujini in v kriznih razmerah.

## 7 LITERATURA

1. BREJC, T.: Poklicna izgorelost delavcev v službah za zaposlovanje. Ljubljana: Socialno delo, 1994.
2. DE VERIES, S., BOUWKAMP, R.: Psihosocialna družinska terapija. Logatec: Firis, 1995.
3. DOUGAN, K.: Psihosocialne obremenitve strokovnjakov v poklicih pomoči. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1993.
4. HOLGATE, M.: The Path to Probation officer burnout. Criminal Justice, 1991.
5. HORVAT, M.: Profesionalne obremenitve delavcev pri delu za vedenjsko/čustveno moteno populacijo otrok/mladostnikov. Ljubljana: Ptički brez gnezda, 1999.
6. JONES, J.W.: Diagnosis and treating staff burout among health professionals. The Burnout Syndrome. London: London House Press, 1981.
7. MIKUŽ KOS, A.: Izčrpani pomočnik. Ljubljana: Naši razgledi, 1990.
8. MIKUŽ KOS, A.: Psihosocialne obremenitve strokovnih delavcev pri delu za ljudmi. Ljubljana: Svetovalni center, 1990.
9. MILOŠEVIČ ARNOLD, V.: Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Zbornik. Maribor: Univerza v Mariboru, 1996.
10. RAKOVEC FELSER, Z.: Stres in tesnoba. Maribor: Obzorja, 1991.
11. ŠČUKA, V.: Izgorelost delavcev v službah pomoči. Trst: Škrat, 1995.
12. ŠČUKA, V.: Stres naš vsakdanji. Trst: Škrat, 1994.
13. VODEB BONAČ, M.: Supervizija kot možnosti za osebni in profesionalni razvoj strokovnih delavk in delavcev v pomagajočih poklicih. Ljubljana: Socialno delo, 1996.
14. ZDOVC, A.: Izgorelost strokovnih delavcev na Centrih za socialno delo. Ljubljana: Povzetek raziskave, 1993.
15. MASLACH, J.: Maslachov Burnout Inventory. MBI, 1980.
16. Arnejčič Beno. Stresu na delovnem mestu se ni možno izogniti. Izvoznik (Ljubl.), maj 2004, letn. 2, št. 3, str. 36-37, [COBISS.SI-ID 668366].
17. Arnejčič Beno. Vietnamski sindrom : Zakaj se veteran Dave na praznik 4. julija vrže v kritje. Slov. vojs., 20. maj. 2005, letn. 13, št. 9, str. 30-31, ilustr. [COBISS.SI-ID 883662].

18. Arnejčič Beno. Mirovniki in bojavniki na mednarodnih mirovni misijah. Slov. vojs., 16. junij 2006, leto 14, št. 10, str. 28-29. [COBISS.SI-ID 28438533].
19. Arnejčič Beno. Psihološka podpora vojakom mirovnikom. Slov. vojs., 11. avgust 2006, leto 14, št. 12, str. 29-31. [COBISS.SI-ID 28438789].
20. Dernovšek, Mojca Zvezdana, Jeriček H. in Gorenc H.; Ko te stresa stres : kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje, Ljubljana : Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 2006.
21. Dernovšek MZ, Mišček I, Jeriček H in Tavčar R. Skupaj premagajmo depresijo: priročnik za vodje delavnic in predavatelje. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 2005.
22. Looker Tery, Gregson O.: Obvladajmo stres, Priročniki Cankarjeve založbe, Ljubljana 1993.
23. Rakovec-Felser Zlatka: Človek v stiski, Založba obzorja, Maribor, 1991.
24. Schmidt Aleksander: Najmanj kar bi morali vedeti o stresu, knjižica iz zbirke: navodilo za uporabo homo sapiens, CIP-Kataloški zapis o publikaciji, NUK, Ljubljana 2001.
25. Koren D.,: Stres pri opravljanju dela na obrambnem področju, Diplomsko delo, Vrhnika, 2008.
26. Jeran E.,: Stres v SV, Zaključna naloga na generalštabnem tečaju, vrhnika, 2008.
27. Kotnik-Dvojmoč, Igor: Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2002.
28. Kraigher, Borut: Odnos do lastnega stresnega odziva, ZVD Delo in varnost, št 06/2002
29. Polona Selioe: Študij vedenja, odzivov in počutja pripadnikov SV v mirnodobnih okvirih in na vojaških misijah z vidika stresa in izgorevanja, Poljče: Seminar o stresu v Slovenski vojski, 2008.
30. Ludwig Uhlmann: Psihološka adaptacija vojaških oseb po bojnem stresu, Seminar o psihološki adaptaciji vojaških oseb po izpostavljenosti bojni situaciji, Bruselj 2007.
31. Army Leadership; Field Manual 22-51, Department of the Army. Washington DC, 1994.
32. Army Leadership; Field Manual 4-02.51, Department of the Army. Washington DC, 2006.
33. Špela Vesel: Družine policistov udeležencev mirovni misij, Diplomsko delo, FDV, Ljubljana 2006.



34. Charles R. Figley and William P. Nash: Combat Stress Injury; Teorij, Research, and Management. Routledge - Taylor&Francis Group; New York 2007.
35. Gojko Kapor. Ratna psihijatrija, Vojna biblioteka SAVREMENA VOJNA MISAO, Vojnoizdavački zavod, Beograd 1982.
36. Milanko Jovičević. Mentalna higijena u oružanim snagama, priručnik, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd 1987.
37. Bilten Slovenske Vojske. Obvladovanje stresa v Slovenski vojski; ISSN 1580-1993; Julij 2008 – 10/št.2.
38. Borut Kraigher. Odnos do lastnega stresnega odziva, Zavod za varstvo pri delu; Delo in varnost, št 06/2002, str.322-323).
39. Petra Resman. KO SE ZAMAJEJO TLA POD NOGAMI; UJMA št.19, 2005.
40. Petra Resman. Mehanizmi upravljanja stresa v Slovenski vojski, strokovni članek; Bilten Slovenske Vojske, Julij 2008 – 10/št.2., str.139-150.
41. Janez Jerman: Stres pri strokovnih delavcih v vzgojnih zavodih; Socialna pedagogika, 2005 vol. 9, št. 4, str. 469-498.
42. Cohen, M., (2001):Prepoznavanje, razumevanje in obvladovanje stresa, Caxton Publishing Group, London.
43. Knjižna polica: Slovenski medicinske e-slovar (CD)
44. Knjižna polica: Veliki angleško – slovenski slovar (CD)
45. Dave Grossman, Bruce K. Siddle, Killology Research Group, Psychological Effect of Combat; <http://killology.com/>(22.01.2008).
46. Kristijan Musek Lešnik, Organizacijska klima, <http://ipsos.si/> (11.07.2008).

## **VIRI:**

1. Predrag Vasič: 2008. Stres in izgorevanje na delovnem mestu.  
<http://www.bb-kranj.si/diplome/Vasic-Predrag-Stres-in-izgorevanje-na-delovnem-mestu.html> (15.3.2009)
2. Arnež B.:2007 Motiviranje zaposlenih za delo. Diplomaska naloga, B&B višja strokovna šola

## 8 POVZETEK

Obremenitve na delovnem mestu se zaradi globalizacije in vse večje konkurenčnosti povečujejo. V Sloveniji je k temu prispevala tudi tranzicija, ki je pred zaposlene postavila povsem nove zahteve. Varnost delovnega razmerja se je zmanjšala. Mnogi dejavniki, ki so bili prej samoumevni (redna plača, zagotovljena zaposlitev, zagotovljen osnovni življenjski standard, zdravstveno zavarovanje in druge socialne pravice), v novem sistemu niso samoumevni. Velik del odgovornosti je prenesene na zaposlenega samega. Zaradi tega se povečuje število oseb, ki trpijo zaradi poklicne izgorelosti. Psihofizične spremembe, ki jih leta povzroča, vodijo v končni fazi tudi do zmanjšanja delovne storilnosti. Začne se začaran krog, iz katerega tako posameznik, kot delovna organizacija težko najmeta izhod. Mnogokrat se izgorelost konča z dolgotrajno odsotnostjo od dela ali celo prekinitvijo delovnega razmerja, kar je pogosto v škodo vseh.

Čeprav so izgorevanje najprej ugotovili pri zdravstvenih in socialnih delavcih ter pri zaposlenih v izobraževanju, danes vidimo, da lahko prizadene kogarkoli. Izgorevanje je sestavni del našega življenja, prav tako ga je že zaznati v Slovenski vojski. Pred njim ni varen nihče, zato je pomembno, da ga znamo prepoznati, premagovati in obvladovati. Pomembno je krepiti vse tiste oblike socialne in psihološke pomoči in podpore, ki že obstajajo tako znotraj SV, kot v družbenem okolju, kjer živimo (programi, navodila, tečaji meditacije, sproščanja, joga,...) in razvijati nove (svetovanja in pomoč pri reševanju problemov in situacij), predvsem pa več časa posvetiti usklajenim programom pomoči pripadnikom SV, še posebej udeležencem operacij kriznega odzivanja in njihovim svojcem.

Zavedati se pomena izgorevanja na delovnem mestu in njegovega vpliva na zaposlene, je za današnja podjetja pomembnejše kot kdajkoli. Kljub temu, da živimo v dobi visokega tehnološkega napredka, so vseeno ljudje isti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in iščejo rešitve. Ključ do dolgoročne uspešnosti organizacije je njena usmerjenost k ljudem, k človeškemu kapitalu. Zaposleni namreč s svojim delom tvorijo in udeležajo svojo organizacijo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa, jo loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi v organizaciji oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava organizacijo in svoje delo ter kako dojema možnosti in pogoje dela v njenem okviru.

Da bi ugotovili, kako dolgo so že izpostavljeni negativnemu stresu in posledično že poklicnemu izgorevanju in kakšne so posledice za organizacijo, je potrebno izvesti meritve izgorevanja pri vseh zaposlenih. S pomočjo meritev dobi vodstvo povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Posamezne sestavine izgorelosti sem po natančnem teoretičnem preučevanju spoznala še praktično na Poveljstvu Sil Slovenske Vojske

Glede na rezultate ugotavljam, da so vse sestavine z manjšimi odstopanji na PSSV je pokazala povprečne rezultate, saj je povprečna ocena večine posameznih sestavin srednje ocenjena.

Rezultati merjenja poklicne izgorelosti so pokazali, da zaposleni najbolj pozitivno ocenjujejo sestavino Osebna izpolnitev. Pripadniki PSSV pri svojem delu z lahkoto vzpostavijo sproščeno vzdušje, ki je doseglo prvo mesto izmed treh sestavin, ki opredeljujejo izgorelost.

Sestavina izgorevanja, Čustvena izčrpanost, je druga najvišje ocenjena. Najslabše ocenjena je sestavina je depersonalizacija, katere vrednosti so pod povprečjem.

V diplomski nalogi sem podala predloge, s pomočjo katerih bi izboljšali tiste sestavine poklicne izgorelosti, ki so bile slabše ocenjene. Bi pa na tem mestu rada poudarila še nekaj. Že v uvodu sem napisala, da je bila pripravljenost vodstva za izvajanje merjenja policne izgorelosti, kljub enormnemu številu nalog, ki jih ima vodstvo dokaj velika, in da sem bila glede na to pri celotnem postopku deležna precejšnje njihove podpore. Na drugi strani pa je raziskava zanimanje vzbudila tudi na strani zaposlenih, seveda ob predpostavki, da bodo seznanjeni z rezultati in bodo morda doživeli pripravljenost za spremembe na boljše.

Prav tako pa bom z rezultati raziskave seznanila vodstvo, ki jim bodo lahko koristili kot pomembno orodje za nadaljnje ukrepe za preprečevanje izgorevanja v vojaški organizaciji in stresa v vojaških operacijah, kar je zame še posebej pomembno z vidika vključitve socialnega dela kot stroke v reševanje družinskih, osebnostnih in kulturnih težav in problemov, ki se pojavljajo.

Lahko rečem, da me ob koncu tega projekta spremlja tudi zelo dober občutek. Zaključek te raziskave pomeni novo veliko zavezo zame kot predstavnika stroke socialnega dela in sodelavcev, ki si želimo z novimi idejami in pristopi pomagati pri preprečevanju izgorevanja v našem delovnem okolju in SV.

## **9 PRILOGE**

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje izgorelosti



		NIKO	ZELO			SREDNJ	ZELO		
		LI	ŠIBKO		E		MOČNO		
1.	Počutim se čustveno izčrpana/a zaradi svojega dela.	0	1	2	3	4	5	6	7
2.	Počutim se izrabljen/a ob koncu delovnega dne.	0	1	2	3	4	5	6	7
3.	Počutim se utrujen/a, ko zjutraj vstanem in se moram soočiti z novim delovnim dnevom.	0	1	2	3	4	5	6	7
4.	Brez težav lahko razumem občutja svojih sodelavcev.	0	1	2	3	4	5	6	7
5.	Čutim, da ravnam z nekaterimi sodelavci neosebno, kot z objekti.	0	1	2	3	4	5	6	7
6.	Delo z ljudmi ves dan je zame resnično naporno.	0	1	2	3	4	5	6	7
7.	Zelo učinkovito se ukvarjam s problemi svojih sodelavcev.	0	1	2	3	4	5	6	7
8.	Počutim se izgorel/ zaradi svojega dela.	0	1	2	3	4	5	6	7
9.	Čutim, da s svojim delom pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.	0	1	2	3	4	5	6	7
10.	Postal/a sem bolj neobčutljiv/a do ljudi, odkar sem sprejel/a to delo.	0	1	2	3	4	5	6	7
11.	Skrbi me, da zaradi svoje službe čustveno otrdevam.	0	1	2	3	4	5	6	7
12.	Počutim se poln/a energije.	0	1	2	3	4	5	6	7
13.	Moja služba me spravlja v duševno stisko.	0	1	2	3	4	5	6	7
14.	Imam občutek, da v službi pretrdo delam.	0	1	2	3	4	5	6	7



15.	Ni mi dosti mar, kaj se dogaja nekaterim sodelavcem.	0	1	2	3	4	5	6	7
16.	Neposredno delo z ljudmi je zame preveč obremenjujoče.	0	1	2	3	4	5	6	7
17.	S svojimi sodelavci z lahkoto ustvarim sproščeno vzdušje.	0	1	2	3	4	5	6	7
18.	Delo s sodelavci me poživlja.	0	1	2	3	4	5	6	7
19.	Pri svojem delu sem naredil/a že mnogo koristnega.	0	1	2	3	4	5	6	7
20.	Počutim se, kot da sem na koncu svojih moči.	0	1	2	3	4	5	6	7
21.	Pri svojem delu zelo umirjeno rešujem čustvene probleme.	0	1	2	3	4	5	6	7
22.	Čutim, da me sodelavci krivijo za nekatere od svojih problemov.	0	1	2	3	4	5	6	7

HVALA ZA SODELOVANJE!