

Od oduševljenja do bezvoljnosti

Promišljanje o »burnout-sindromu«

Bernhard GROM

Sažetak

Čovjek današnjice živi između idealističkog oduševljenja i razočarane rezignacije — istrošenosti. Novija je psihologija opasnost istrošenosti, zasićenosti — uočljivu u svim zvanjima — označila terminom »burnout-sindrom«. Radi se zapravo o dužoj tjelesnoj iscrpljenosti, kroničnoj emocionalnoj istrošenosti i razočaranju da nam posao s kojim se bavimo više ne čini zadovoljstvo i radost. Ono što je započelo u oduševljenju često završava u gorčini i tone u formalizam. Pisac ove studije odgovara na pitanje: Može li se, i kako, čovjek današnjice izvući iz ovoga stanja?

Uvod

Govor o »istrošenosti« podsjeća na bateriju koja nam zataji ako se pravodobno ne napuni. Taj su pojam u stručnu literaturu uveli američki psiholozi H. Freudenberger i S. Ginsburg, a potom se kao vatra proširio velikom brzinom po cijelom svijetu. U međuvremenu nastalo je više od tisuću znanstvenih radova vezanih uz taj problem.¹

Opasnost koja se skriva pod ovim pojmom stara je toliko koliko i ljudski angažman. Na nju se i prije upućivalo — samo ne toliko jasno artikulirano. Što se danas naziva istrošenost, burnout-sindrom, ili prezasićenje, stručna literatura opisuje prilično nejedinstveno i s mnoštvom simptoma. Hamburški psiholog Matthias Burisch (1989) nabraja nekoliko desetaka vrsta simptoma ove bolesti. Oni polaze od »osjećaja nikada ne imati vremena« preko »kronične iznemoglosti i umora«, »cinizma« sve do »rada prema onome što je propisano«, »poremećenja sna« i »očajavanja«. Što je uzrokom svemu?

Matthias Burisch shvaća istrošenost teoretskim djelom i nečim apstraktnim kao gubitak životnog elana na temelju zapreka koje se nisu mogle

1 Usp. BURISCH, M., *Das Burnout-Syndrom*, Berlin, 1989; ENZMANN, D., KLEIBER, D., *Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen*, Heidelberg, 1989; FENGLER, J., *Helfen macht müde*, München, 1991; FONTANA, D., *Mit dem Stress leben*, Bern, 1993; SCHALL, T. U., *Erschöpft — müde — ausgebrannt*, Würzburg, 1993; MÜLLER, E. H., *Ausgebrannt — Wege aus der Burnout-Krise*, Freiburg, 1994.

svladati. Ja dajem prednost Aronson/Pinesovom i Kafryjevom gledištu (1985). Oni polaze od istrošenosti u zanimanjima koja su u službi pomaganja drugima i to opisuju kao *burnout-sindrom* s tri glavna obilježja koja se mogu različito očitovati. Prema njemu istrošenosti pripadaju: 1. Duža tjelesna iznemoglost. 2. Kronična emocionalna iscrpljenost. 3. Razočaranje nad time da rad ne odgovara onomu što smo očekivali i onomu koliko se u njega uložilo. Istrošenost znači dakle i gubitak unutarnjega zadovoljstva koje se u početku steklo zbog njegove idealističko-socijalne motivacije. Ako, npr., učitelj u školi za hendikepiranu djecu ima dojam da kod svojih učenika iz bilo kojih razloga ništa ne postiže, onda se troši; ili, na primjer, troši se i inženjer ako očajava nad time što uopće više ne projektira i nije kreativan jer se zapleo u birokratski posao, koji mu, zapravo, ne odgovara i u kojem nije uspješan.

Istrošenost je tako postala novootkrivena i tematizirana kao problem idealista 60-tih i 70-tih godina u Sjedinjenim Američkim Državama koji su se angažirali kao dobrovoljni suradnici u alternativnim »slobodnim klinikama«, terapeutskim stambenim zajednicama, savjetovalištima itd. Psihoanalitičar Freudenberger koji se brinuo za mnoge žene u savjetovalištim, opazio je da su one, i to nerijetko, nakon nekog vremena oduševljenog zalaganja postale iscrpljene i ogorčene te se pitao za uzroke takve »istrošenosti«.

Uskoro se uvidjelo da i medicinsko osoblje — medicinske sestre i liječnici — kojima je njihovo zanimanje najvažnije u životu a rade u financijski solidno opremljenim klinikama, mogu biti istrošeni. U međuvremenu razvio se i test za proučavanje ovoga sindroma. Najčešće se primjenjuje test po Maslach Burnout Inventory ili skala prezasićenja radom po Aronson/Pines/Kafryu. Tako se pokazalo da su istrošenošću ugrožena ne samo tipična zanimanja koja su u službi pomaganja drugima — kao što su zanimanja medicinskih sestara, liječnika, socijalnih radnika i psihoterapeuta, nego da su tim sindromom ugrožena i zanimanja menadžera, odvjetnika, policajaca, bibliotekara, učitelja, župnika, sekretarica, studenata i roditelja henikepirane djece. Nedostatak istraživanja sastoji se u tome što se dosad rezignaciji izvan ovih profesionalnih skupina i izvanrednih situacija obraćalo premalo pozornosti.

Ne postoji li istrošenost i u roditeljskoj ulozi, osobito u vrijeme kad djeca zbog bolesti, oštećenja u razvoju, poteškoća u učenju ili u izmjeničnim sukobima postaju opterećenjem, a gdjekad dovode i do razočaranja? Nije li istrošenošću ugroženo i skrbništvo za jednoga labilnog maloljetnika, briga za kažnjenika, karitativni rad, praćenje skupine mladih vjernika, angažman u župnom vijeću, zalaganje u nekom športskom ili pjevačkom društvu ili rad u nekom profesionalnom udruženju, sindikatu ili stranci? Čini mi se da možemo na osnovi onoga što se opažalo u određenim profesionalnim skupinama mnogo naučiti za sebe osobno.

Najvažnije je, bez sumnje, da se istinski i pošteno zapitamo postoje li i kod nas predznaci ili se već naziru jasni simptomi istrošenosti? Ako da, kako ih se možemo osloboditi? Opće zakonitosti i promatranje međusobnih odnosa (korelacija) ovdje mogu samo potaknuti na razmišljanje. Svatko sam sebi mora postaviti pitanje, je li — u kojoj mjeri i na kojem području — poslovno ili privatno ugrožen istrošenošću, *burnout-sindromom*? Postavljeno je pitanje emocionalno pa je na nj teško i primjereno odgovoriti. Tko sam sebi postavlja visoke zahtjeve rado tabuizira temu, jer si vrlo teško može priznati da trpi od ovoga problema.

Tko je osjetljiv i nedorastao naporima, jamačno se prebrzo uvjeri da je istrošen i preopterećen. Tko naginje rezignaciji poopćuje u određenim okolnostima svoje neuspjehe i teškoće više nego što zaslužuju i misli da ima samo probleme. Više se objektivnosti stječe razgovorom sa zrelijim, uravnoteženim ljudima ili u nekim zanimanjima uvedenim supervizijama traženjem rješenja spoznavajući uzroke.

O čem ne govori istraživanje o rasprostranjenosti burnout-sindroma? Istrošenost se najočiglednije pokazala u ustanovama s pretjerano čestim mijenjanjem radnoga mjesta. Armstrong je (1979) ustanovio da je u ponekim bolnicama na odjelima za rak, zatim u pravnim savjetovalištim, specijalnim školama i zatvorima u Sjedinjenim Američkim Državama prosječno radno vrijeme namještenika iznosilo samo jednu do dvije godine.

U nekim je bolnicama u godini dana 70% sestara promijenilo svoje radno mjesto, a kod učitelja i socijalnih radnika u gradskim četvrtima s najbjeđnijim stanovništvom bila je fluktuacija isto tako visoka.²

Istraživanje Golombiewskija (1985) može nam pomoći da situaciju ne predramatiziramo niti ne omalovažavamo. Iz anketnih listića gotovo 9000 radnika-ispitanika iz 28 organizacija različitih oblika poslovanja, koji ni u kojem slučaju nisu predstavljali negativan izbor, proizašlo je da je više nego svaki peti ili točnije 22% bio označen kao istrošen i to u jednom već podmaklom stadiju.

Prestanak volje za rad uz individualni ima ponajčešće i poslovni specifični značaj. Tako prema Enzmannu i Kleiberu — liječnici često trpe zbog velike preopterećenosti vremenom i pritiska odgovornošću te doživljavaju osjećaj udaljenosti od bolesnika. Psihoterapeuti se češće tuže na emocionalnu iscrpljenost i beznadnost. Socijalni pedagozi, medicinske sestre i medicinski tehničari spotiču se često na ograničenja i kontrole njihovih ustanova. Iz drugih istraživanja proizlazi da namještenici u uredima često trpe zbog jednoličnosti svoga posla i ometanja osobne inicijative zbog sporosti velikih organizacija. *Burnout-sindrom* zahvaća vatrogasce, policajce te vojnike, prije svega one u vezi s tjelesnim opterećenjem, u rizičnim situacijama i pomanjkanju javnoga priznanja.

2 Usp. ARONSON, P., PINES, A. M., KAFRY, D., *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*, Stuttgart, 1985, 33.

Premda svako zanimanje, a naposljetku i svaki pojedinačni slučaj, ima svoja vlastita obilježja, razumijevanju će poslužiti ako si, oslanjajući se na Edelwich/Brodskyja, predočimo idealno-tipične *faze*, u kojima i oduševljena radost zbog angažmana može postati gorkom rezignacijom — bilo na poslu, bilo izvan njega.

1. Početni zanos

On obuhvaća obično istinsku namjeru i želju djelotvorno pomoći drugima te izvršiti dobro djelo — povezano s idejom biti uspješan, mnogo toga promijeniti, pokrenuti i učiniti, pri čemu će ljudi s visokim altruističkim idealima ovaj »karijerizam« samo nerado priznavati. Osvrćući se na jedan prošli događaj jedna je socijalna radnica rekla: »Željela sam imati osjećaj da me se treba i da se o meni ovisi.« Isto tako jedan savjetnik kaznenog zavoda: »Vjerovao sam da bih mogao obratiti ljude od nepoštenog načina života k jednoj čestitoj, poštenoj egzistenciji.« Ili pak jedan učitelj engleskog jezika: »Očekivao sam da bih mogao kod svakog učenika za tri ocjene poboljšati vještinu čitanja.« Angažirani rad i pomaganje povezuje na prirodni način drukčije vrednovani nesebični motiv nešto činiti za druge. Odgojitelji i savjetnici te terapeuti imaju osim toga pokatkad potrebu u radu s drugima intenzivnije spoznati sami sebe i rješavati vlastite sukobe.

K tome pridonosi i savjesnost koja je, s jedne strane, nužna za odgovorno ispunjavanje svoje dužnosti, za gospodarenjem nad ćudljivosti svojga raspoloženja, a to znači ograničiti se, raditi disciplinirano i pouzdano; — ali koja, s druge strane, neopaženo, tako reći prikradeno, može prijeći u pretjerani zahtjev samome sebi — naprtiti si još dodatni teret i ne priuštiti si više ikakvu životnu radost. Sve manje—više postaje samo dužnost.

Nijedan od ovih motiva ne mora spriječiti djelotvornu pomoć i sadržajno samozalaganje. Ali, navedeni bi se motivi trebali posvijestiti da bi se mogli srediti i oblikovati i da bi se njihova očekivanja prilagodila vlastitoj djelatnosti zasnovanoj na životnoj stvarnosti. Ako se to ne dogodi, prva razočaranja ove faze oduševljene premorenosti i tvrdoglavog »to mora biti napravljeno«, uzrokovat će fazu tromosti (stagnacije).

2. Stagnacija

Ovdje je posao izgubio svoju početničku ljepotu. Pomoćnik, tehničar, upravitelj suočava se s granicama svoga djelovanja. Prvi zanos dolazi u stanje mirovanja koje može dovesti k stvarnom novom početku ili k frustraciji. Možda će se reći: »Pa nisam oženjen svojim poslom«, povlači se nešto

od svog angažmana te se okreće svojim osobnim potrebama koje je prije zanemario — obraća se pozornost na plaću, slobodno vrijeme, auto, prijatelja, prijateljicu, obitelj, gradnju kuće ili hobije.

Onome koji dobro zarađuje može se plaća ponuditi kao nadomjestak i utjeha za izgubljeno početno oduševljenje. Ovdje možemo reći da za ljude u zanimanjima koja su u službi pomaganja drugima i koja su često malo plaćena. Takvo shvaćanje o plaći i materijalnim mogućnostima prije može postati razlogom za dalje razočaranje i nezadovoljstvo, jer u uspoređivanju s primanjima u industriji i privredi, lako doživljavaju da su radnici druge klase.

Često se dugo radno vrijeme ili rad preko vikenda doživljava kao osjetljivo uskraćivanje nužnog slobodnog vremena — među ostalim i zbog razočaranosti radom. Tko se s velikom količinom energije, bez samočuvanja zalagao ili to i dalje čini, samo zato što misli da bi još mogao doseći željeni uspjeh, sve više osjeća tjelesnu i emocionalnu iscrpljenost i pita se sa strahom, koliko dugo on to još može podnositi i djelotvorno izvršavati svoje obveze. Osobito, rad s dugotrajno teškim bolesnicima, s neizlječivo bolesnom djecom, s hendikepiranima ili depresivnima opterećuje mnoge i poslije radnog vremena. Pomoći sigurno može obitelj ili dobri prijatelji, no kako članovi obitelji — što je i prirodno — i sami trebaju pažnju i strpljenje, iscrpljena osoba reagira razdraženo i time šteti tom izjednačavajućem potencijalu. Ne uvidi li se pravodobno taj proces, dolazi do načelnog i gorkog razočaranja. Edelwich i Lauderdale govore o fazi frustracije.

3. Frustracija

Frustracija je ogorčenje koje se pokazuje u poopćenim bilancama, koje su slične poopćenim depresijama — možda u smislu izraza: »Moj posao je potpuno besmislen, uopće više ništa ne postizem.« Samoprecjenjivanje na početku prelazi u osjećaj nemoći. Sukobljuje se sa sporošću birokracije, osjeća se osuđen i besmisleno žrtvovan za neuspješnost na poslu, žali se nad manjkavošću potpore od pretpostavljenih i zbog premalo razumijevanja u javnosti. Nedvojbeno je da najbolnije frustrira izostanak uspjeha i priznanja.

Od 365 učitelja, koji su odgovorili na Farbersove anketne listiće (1984) 11% izjasnilo se da su *nikada*, a drugih 25% da su *rijetko* primili neku primjerenu emocionalnu nagradu i povratnu informaciju od pretpostavljenih za svoja nastojanja i napore. Gdje i kad i zavist frustriranih kolega učini uspjeh nemoguć. Ako, primjerce, učiteljica nakon razrednog izleta ili nakon jedne školske svečanosti, u što je uložila mnogo svoga vremena, od svojih kolegica »mora« čuti da je to učinila samo zato da bi kod nekoga »stekla bodove«, doživljava se više nego bolno.

Tko je frustriran, gdje god to može, miče se s puta klijentima, koji ga podsjećaju na njegovo preopterećenje i neuspjeh. Jedna je učiteljica na početku svoje službe ovako objasnila svoju situaciju: »Učenici i roditelji mogli bi me — kada god bi imali neki problem — u svako doba pa i privatno nazvati. No uskoro sam se osjetila tako preopterećenom da sam brzo skretala u sporednu ulicu kada bi ih susrela u gradu.« Tko je frustriran, dolazi često prekasno na posao, rado je bolestan i često se tuži na posao, i dr.

Drugi se počinju tužiti na *psihosomatske tegobe* kao što su poremećaji sna, glavobolja ili čir na želucu ili započinju opuštanje i olakšanje tražiti u alkoholu i lijekovima za umirenje.

Karakterističan simptom u zanimanjima usmjerenim poučavanju i pomaganju drugih je i »*dehumanizacija*« onih za koje su se zapravo opredjelili svojim zanimanjem. I to zato što se od nekoga pretjerano zahtijeva uživjeti se u konkretnog XY i s njime suosjećati, umjesto toga često se govori otupljenim tonom »o srčanom infarktu u sobi broj 7«, »o onom alkoholičaru«, ili o »onom dosadniku«. Postaje se ciničan i nepravedan. Frustrirani referent zaposlen na blagajni zdravstvenog osiguranja vidi u svim klijentima samo još lijenčine i dangube. Tko je frustriran, tome manjka fantazije. Umjesto da pomaže svojim bolesnicima on se od njih ograđuje. Frustrirani tehničar ili upravitelj nema više volje u pronalaženju novih rješenja za novonastale probleme.

Učitelj ne razmišlja više kako će njegovi učenici svladati poteškoće u učenju i kako im se približiti, nego poučava još samo prema shemi nekog mladoga učitelja u jednoj seoskoj sredini, kojem je više roditelja reklo da bi trebao djeci zadavati manje domaćih zadaća, jer bi morali pomoći u polju i u vinogradu, da ionako poslije neće studirati. Na osnovi toga razočarani učitelj zaključio je i odlučio ne pripremati više novo gradivo za nastavu.

Tko je razočaran i koji se povlači u rutinu, ne posreduje svojim suradnicima i klijentima ni ono potrebno, zato u radu ima još manje uspjeha nego što ga je imao dotad. Sve to povećava njegovo razočaranje.

4. *Bezvoljnost*

Kada frustracija postane kronična, prelazi u skrajnji stadij koji nazivamo bezvoljnost. Frustrirani ne može ili ne želi mijenjati svoje radno mjesto, jer se zbog financijskih razloga »prikovano« drži svoga radnog mjesta. On čini samo još ono što je prijeko potrebno da ne bi izgubio svoje radno mjesto. Došlo se do »unutarnjega otkaza« i »službe prema propisu«, i za njega je još plaća jedino zadovoljenje koje u svemu tome nalazi. Kod samostalnih osoba bezvoljnost može usvojiti različite oblike. Na primjer, ka-

da neki liječnik specijalist svoj rad doživljava kao duhovno-usmrćujuću rutinu radit će s bolesnicima samo onoliko koliko je vremenski najnužnije, da bi imao više slobodnog vremena za druge poslove, primjerice za gradnju kuće ili skupe hobije.

Kod nekih ljudi ta se zaprepaštenost bezvoljnošću pomračuje u razočaranju i ogorčenju cijeloga životnog zadovoljstva. Takvi razvijaju negativan stav prema samima sebi, prema svojem zanimanju, prema drugim ljudima i općenito prema životu. Istrošenost i prezasićenje su osjećaji nesreće i nezadovoljstva, uzaludne težnje prema idealima.

Načelno se može razvoj prema istrošenosti u jednoj fazi zaustaviti i preokrenuti. Činjenica je da mnogi na to tek onda postaju pozorni i na to spremni kada frustracija prouzrokuje nužno opterećenje bolešću i patnjom. Katkad prezasićenje traje samo nekoliko dana ili tjedana; gdjekad čak mjesec ili godine. Netko vlastitom snagom svlada krizu, drugi uz pomoć supervizora, skupnog razgovora, savjetima psihologa, svoga bračnog druga ili nekog dobrog susjeda. Polazna točka za preokret — ili kako će Edelwich reći — za jednu intervenciju, potiče, u svakom slučaju, istinsko popisivanje inventara kao, primjerice: što mi u mom poslu stvara neugodnost, neraspoloženje, gdje su uzroci i razlozi — jesu li na radnom mjestu, u radnoj situaciji ili u meni, u mojem stavu, postupku i ponašanju? Aronson preporučuje da se neko vrijeme svaku večer zabilježi što je nekoga razveselilo i što je nekoga opteretilo u svladavanju stanja u kojem se našao.

Edelwich/Brodsky imenuju neke uzroke i razloge koji bi mogli doći u pitanje: predugo radno vrijeme, previše »piskaranja«, manjkava izobrazba, preniska plaća, pomanjkanje potpore pri donošenju važnih odluka itd. Svrha intervencije je da se — ili na dosadašnjem radnom mjestu ili na nekom novom — svoju djelatnost, svoj rad može ponovno obavljati djelotvorno, zadovoljno i angažirano. Patentna rješenja ne postoje. Uz ovo ograničenje imenovat ću sada nekoliko mogućnosti, koje mogu doći u pitanje. Prvo govorim o mogućim promjenama radnih uvjeta a potom o izmjenama osobnog stava i načina ponašanja.

Kvantitativno preopterećenje znači da je netko svojim zadacima doduše kvalitativno dorastao, ali od toga mora više izvesti nego što on može učiniti u vremenu koje ima na raspolaganju, dok kvalitativno opterećenje govori da netko, doduše, ima dovoljno vremena za svoj rad, ali za to ne posjeduje potrebnu sposobnost i naobrazbu.

Neka službenica u uredu može biti posve sposobna odgovoriti na upite posjetitelja koji dolaze u ured ili osobama koje se telefonski javljaju, izvršiti doznake i pisati pisma, ali kada toga ima odveć, više nego što ona može svladati, osjećat će se preopterećenom. Isto tako medicinska sestra, koja je za svoj rad doduše najbolje osposobljena i koja ga je na početku s radošću izvršavala, odjednom mora njegovati previše bolesnika. Mlade

medicinske sestre, koje sam zadužio da na papiru naslikaju ono što ih na poslu opterećuje, nacrtale su crteže koji su prikazivali trajno opterećenje vremenom, zbog kojega su se osjećale pritisnute, a to su prikazale satovima, koje su susretale na svakom koraku.

Predugo kvantitativno opterećenje uzrokuje tjelesnu i živčanu iscrpljenost i zaborav na želje i naloge, uzrokuje puno pogrešaka i s time povezano nezadovoljstvo. Ono što se kao prvo treba upitati jest, odgovara li broj radnih postupaka (radnih procesa) broju obrađivača i to u jednom odnosu koji se može svladati.

Da bi se opterećenje izbjeglo, uzet će se u obzir i druge mogućnosti. Tako bi se moglo upitati, je li dovoljno odmora (pauza) planirano u radnom danu i jesu li oni tako ugodno oblikovani i ostvareni da se za jedan trenutak može isključiti od posla i nakon toga ponovno svježije, odmornije pristupiti poslu.

U ponekim ustanovama razmišljalo se da se uvede *rotacija* za neko rasterećenje, a to znači, kada netko radi na opterećujućem mjestu da za nekoliko tjedana ili na neko vrijeme promijeni radno mjesto ili za manje opterećujuću djelatnost u istoj kući. No ako se to i ne može, isplati se o tome razmišljati, isto kao i o tome jesu li tereti — osobito mrskih pisarskih poslova — pravedno raspodijeljeni ili su jednostavno »natovareni« na leđa mladima i dobroćudnima.

Preopterećenje koje vodi prema istrošenosti djeluje (i to nerijetko) i na dvostruku ulogu zaposlenih žena i majki. To pokazuju ne samo ispitivanja nego i promatranje svagdašnjice. Zato bi se trebalo čuvati poopćavanja. Niti prikazivanje onih iznemoglih, zaposlenih, niti onih u četiri zida zatvorenih, neprofesionalno zaposlenih domaćica nije sasvim točno. Nalazi se ne samo kod zaposlenih nego i kod nezaposlenih žena, onih koje su zadovoljne i onih koje to nisu. Odlučujuće je, čini se, da li žena svoju ulogu, bilo da je to samo domaćica i majka, bilo da je to zaposlena domaćica vrši dobrovoljno i u njoj se osjeća ostvarena i cijenjena, ili, da li se ona unatoč suprotnih želja, vidi u tome prisiljena i u svojem radu nedovoljno cijenjena. Pri tome se mijenja želja prema stručnom radu, u stanovitim okolnostima poprilično sa životnim ciklusom te je kod majki s više male djece često manja nego kod žena, čija su djeca već odrasla i koje sada ponovno radije izvan kuće traže promjenu, socijalne kontakte i samopotvrđivanje. U domaćinstvu isto kao i na poslu ovisi radno zadovoljstvo o uvjetima, koji su dalekosežno slični — naime od toga, je li rad priznat od okoline kao vrijedno ostvarenje (što često nije slučaj u radu domaćica!) omogućuje li taj rad promjenu i slobodu oblikovanja i stvaranja, donosi li sa sobom zadovoljavajuće kontakte i unapređuje li se socijalnim potpomaganjem. Gdje ovo nedostaje, tamo se pojavljuje mali, gotovo nikakav osjećaj samovrednovanja, dosada, osama, neraspoloženje, razdražljivost — ukratko — prezasićenje kao posljedica.

Iako žene ne samo poslovni život i stručni rad nego i rad u domaćinstvu mogu doživljavati kao ispunjujući izazov ili kao uzrok istrošenosti, ispitivanja pokazuju (ona od Pinesa i Kafryja) da zaposlene žene češće pokazuju ekstremne posljedice prezasićenja nego muškarci. One doživljavaju rad više nametnut a manje raznolikim nego muškarci i u tome svemu dobivaju i manju plaću. Tu se pojavljuje još i strah, osjećaj krivnje, jer se boje da zahtjeve svoga bračnoga druga i djece neće moći sasvim ispuniti — tako da smatraju — da bi morale kod kuće mnogo više raditi (kao da i nisu zaposlene) dok je većina muškaraca »oslobođena« kućnog i odgojnog posla, jer su zaposleni, tj. u radnom odnosu. Sve je to sukob, koji najčešće uzrokuje preopterećenje i istrošenost. Sredstvo kako to izbjeći je skraćivanje radnog vremena. No, bez obzira na to, treba izvršiti podjelu rada u domaćinstvu i njezi djece. To zapravo znači da i muškarac ide u trgovinu kupiti što je potrebno, kuha, vodi bolesno dijete liječniku i razgovara s učiteljem o školskim problemima, a ne samo žena.

Budući da sam se dosad opširno upustio u kvantitativno opterećenje, evo još kratkog zapažanja vezanog uz *kvalitativno opterećenje*. Naime, važna zaštitna mjera protiv istrošenosti može biti u tom da se suradnicima na poslu ili dobrovoljnim pomoćnicima, koji za svoj rad posjeduju premalo školske naobrazbe, ponude *mogućnosti permanentnog obrazovanja*, koje će im omogućiti više kompetencije i više samosigurnosti u radu.

Uzrok prezasićenja ne mora biti samo u preopterećenju, nego se, možda, treba tražiti i u *monotoniji*. Nije na odmet zapitati se, treba li, npr., zubar, umjesto da samo buši i ispunjava zube, razgovarati s bolesnicima da bi ih umirio, a svoj posao obavljao smirenije i na svoje zadovoljstvo i na zadovoljstvo bolesnika. Tako bi im njihov rad donio veću izazovnost i povećao radost. To podjednako vrijedi i za tehničko-medicinske asistentice, medicinske sestre i druge. Naravno, svatko se boji beskonačnih razgovora koji zadržavaju i otežavaju rad. Ipak, kada u nekom radu ne postoji više nikakav slobodni prostor za jedno osobno opažanje, onda se ne smije čuditi ako radnici poduzeća rad osjećaju tako jednoličnim i dosadnim kao rad na tekućoj vrpici.

Jedan od razloga prezasićenja može biti i *preniska plaća*. Zaposleni u zanimanjima njege i skrbi te socijalnim zanimanjima su, primjerice, manje plaćeni nego njihovi kolege i kolegice na drugim područjima rada. Jedino kada im njihov entuzijizam pomaže u radu i ako su spremni pomiriti se s osobito emocionalnim opterećenjem i radom preko vikenda, moraju sami sebe uvjeravati da nisu nepravedno iskorišteni. Mogu li svoje zahtjeve provesti u život, ovisi o odgovarajućim sredstvima borbe, a to je pitanje *priznanja vrijednosti* i potrebe njege i socijalnih zanimanja u javnom mišljenju. No, ako jedna stručna radna skupina i nađe u javnosti (među ljudima) dovoljno razumijevanja, može joj ipak u pojedinačnom sektoru i u

pojedinačnoj ustanovi manjkati nužna »*socijalna potpora*«. To je upravo često razlogom da se istrošenost ne može zaustaviti.

Jedno ispitivanje koje je provedeno kod dvije stotine i četrdeset i jednog ispitanika dalo je ove rezultate: Prezasićenje je bilo najmanje kod onih koji su imali najbolje odnose u svojoj obitelji, najbolje odnose sa svojim prijateljima i kolegama. Najmanje istrošeni i iscrpljeni pokazali su se oni, koji su na pitanje — jesu li mogli nekoga pitati za savjet kada su poslovno ili privatno zapali u bijedu — odgovorili potvrdno. Obratno, najjače istrošeni i umorni od posla pokazali su se oni koji su se često osjećali osamljenima. U nekim poduzećima se kao najveći nedostatak uzima i nabraja izostanak priznanja — prije svega ako pretpostavljeni djeluje prema načelu: »I ako ne kažem ništa, dovoljno je.« No, nije dovoljno, jer nedostaje stručna povratna informacija pretpostavljenih i priznanje osobnog zalaganja, što je iznimno važno zaposlenima.

Prema Aronson/Pines/Kafryju optimalna socijalna potpora obuhvaća ove funkcije: 1. Slušati — trebalo bi, dakle, naći nekoga kome se mogu priopćiti uspjesi i razočaranja a da se ne postane pritisnut njegovim sudovima i savjetima. 2. Objektivno (stvarno) priznanje — to je povratna informacija od strane stručnjaka, koji će nekome iskreno reći što je ispravno a što pogrešno učinio. 3. Objektivan (stvaran) izazov — to znači kritičko — konstruktivno poticanje k poboljšanjima kako se ne bi »otupjelo« i kako posao ne bi postao površinski i rutinski. 4. Emocionalno priznanje — tj. bezuvjetno potpomaganje i potporu, koju netko nekome jamči i pruža neovisno o položaju i funkciji koju ostvaruje i obavlja. 5. Emocionalni izazov — da netko nekoga izvede iz emocionalne blokade u kojoj se zatekao i pomogne mu ponovno logično razmisliti o svojem položaju i o svojoj situaciji. 6. »Podijeljena socijalna stvarnost« — to znači ljude s kojima se dijele isti prioriteti, svjetonazori, shvaćanja i vrijedna osvjedočenja, da se od njih u stresu i u zbrci mogu očekivati savjeti vrijedni povjerenja.

Autori preporučuju da se jasno razlikuje ovih šest funkcija te da se razmisli koja bi osoba koju funkciju mogla obavljati i koju bi poradi toga mogla prihvatiti. Razumije se da se od bračnoga druga i od prijatelja prije može očekivati *emocionalno* priznanje i emocionalan izazov a od stručnih kolega prije *objektivno* priznanje i objektivan izazov. Mora se, dakle, neprestano tražiti više izvora za poticanje i ohrabrenje u poslu i na poslu koje ljudi savjesno obavljaju.

Jedan takav izvor može biti *odnos prema pretpostavljenima*. Ako on sam i nije velik pedagog, trebalo bi ga se zamoliti za objektivnu povratnu informaciju.

Neki drugi izvor je u ponekim poduzećima uvedena *supervizija*. Potrebni su i *razgovori sa suradnicima na poslu*. Oni mogu suradnicima povećati ili smanjiti osjećaj nemoći, potpomagati i unaprijediti ophođenje bez straha jednih od drugih, olakšati savjetovanje o problematičnim sluča-

jevima i olakšati tumačenje zajedničkih ciljeva. Napokon, mogu se pojašniti područja stresa te ispustiti višak snage i tako doći do olakšanja. Ovo treba biti olakšanje i pomoć pa se ne smije izroditi u neko negativno zavijetanje i cinički razgovor.

Važni su također i razgovori s *poznanicima i prijateljima* i, prije svega, s *bračnim partnerom i ostalim članovima obitelji*. Gdje se drugdje može spoznati ako ne u prijateljstvu, braku i obitelji emocionalno priznanje i vrijednost zajedništva? Kapelan koji se bavio socijalnim i karitativnim radom, smatra da se zajedničke vrijednosti mogu pronaći i u *vjerskoj zajednici* kojoj se pripada.

Osnovna zadaća je zasigurno u tom da se zadobije osjećaj za svoje posebne sposobnosti, ali i za granice svojih snaga. Samo tako može se pronaći put od početnog entuzijazma do mogućeg trajnog angažmana. Burnout-sindrom otkriva još i slabi osjećaj vlastite vrijednosti, koji netko teško može prihvatiti i nagraditi, jer je ovisan o uspjehu i priznanju. Tko je usredotočen na potrebe priznanja, naginje da se sa svojim radom prepoistovjeti, postavlja si previsoke ciljeve i strogo ih slijedi. Forney i njegovi suradnici ustanovili su kod savjetnika za izbor zanimanja, koje su ispitivali, fiktivne »mitove« u izvršavanju njihova rada u smislu slogana kao: »Moj rad je moj život.« »U svojem poslu moram uvijek biti neograničeno kompetentan i svakom moći pomoći.« »Svoj posao moram uvijek činiti vrhunski.« »Za mene je važno da prije svega kod suradnika budem voljen i poštovan. Svaki oblik negativne povratne informacije od pretpostavljenih pokazuje da nešto činim pogrešno.«

Verninga je ustanovio kod službenika u uredima klinika učestala životna pravila, životne navode koje je sveo na tri rečenice: »Gradi samo na sebi samome«, »Moj stav je jedini ispravan«, »Postići ću svoj cilj i onda ako me on ubije.« Naravno da takvi stavovi (i uopće pretjerani stavovi) moraju dovesti do razočaranja. To se može izbjeći samo ako se naučimo prihvaćati svoje granice i spoznati koliko vrijedimo.

Druga poteškoća ili razvojna zadaća, osobito kod početnika u zanimanjima njege i socijalnog angažiranja je ispravna povezanost *angažmana (djelovanja)* i *distance* prema onima koji su u nevolji. Tko je svojevrijedno zatečen i idealistički želi pomoći, mora prepoznati i naći za njega podnošljivu mjeru i odnos što se tiče opterećenja i mora naučiti povezivati spremnost na milosrđe sa sposobnošću razgraničenja i odstojanja. To ne znači da si netko ne dopušta dojmite patnjom drugoga čovjeka i da se egoistički prihvaća nekog angažmana. Mnogo je potrebnije, sačuvati što je moguće duže svoju volju i zalaganje u poslu i potom je profesionalizirati. Jer, kome koristi ako se onaj koji je spreman pomoći toliko iscrpi da više nema snage niti volje za posao?

Trebalo bi se znati ograničiti na vrijeme i mjesto rada, to znači biti u njemu potpuno i cjelovito te poslije posla potpuno i cjelovito se iz njega

isključiti. Mnogima pomaže, privatno vrijeme započeti s fazom opuštanja i mijenjanja mjesta — s pauzom mirovanja, športa ili glazbe. Važno bi bilo pronaći put i naći način u kojem se obliku, tjelesno i emocionalno obnoviti, stvoriti izjednačenje u jednostavnoj radnoj zaposlenosti. Psihoterapeut kojega poznajem u svom se slobodnom vremenu bavi automehaničarstvom. To je izjednačenje u njegovom jednostranom slušajućem i emocionalno-verbalnom radu. Neka učiteljica u specijalnoj školi za hendikepiranu djecu »hekla« rupce, jer joj to čini zadovoljstvo i u tome vidi »opipljiv« uspjeh. Jedan poznanik, pravnik rekao mi je da se nigdje ne može tako opustiti i zaboraviti sve probleme kao što to uspijeva na streljani gdje se, rasterećen svega, treba samo koncentrirati na nišan.

U kulturu sveukupnog slobodnog vremena pripada još nešto više, naime i trud za *zadovoljavajući i ugodan privatni život*. Lako je uvidjeti da se svoj privatni život i njegove osobne potrebe ne smiju kronično zanemarivati. Tko poznaje samo svoj posao ili svoju djelatnost, emocionalno osiromašuje i oduzima sebi važan izvor životnog zadovoljstva. Razočaranja u radu pogađaju ga okrutnije; brže se troši i sagorijeva.

Češći razlozi istrošenosti su nedostižni i previsoki ciljevi koji uvijek iznova uzrokuje razočaranje. Zbog toga svi istražitelji burnout-sindroma preporučuju *ispitati svoja očekivanja* i postaviti sebi nove, stvarnije ciljeve. Jedinstvene formule za to nema. Svatko mora — nakon iscrpnog savjetovanja s drugima — sâm odlučiti što u pojedinačnom slučaju znači — ne predati se prerano niti pak prekasno; zahtijevati od sebe ni previše a ni premalo.

Pomoćnik i nadglednik uvjetno kažnjenoga ne može možda spriječiti neko novo kažnjivo djelo svoga lijenoga provalnika, ali nakon petog uhićenja to će biti temelj postavljanja boljeg razumijevanja; isto tako i psihoterapeut se često mora zadovoljiti s time da pomogne klijentu živjeti s uvijek ponovnim strahovima. Jedna odgojiteljica koja često mora doživjeti da joj djevojčice sa smetnjama u ponašanju nakon kraćih, bezuspješnih pokušaja ponovno bježe iz doma — od učenja i pouke, rekala je jedanput: »Nešto dobro za svoj život svaka je ponijela sa sobom.«

I u dušobrižničko-crkvenom radu možemo izbjeći šireću rezignaciju, frustraciju ako preispitamo naša očekivanja i ako si postavimo realne (stvarne) ciljeve i njima se prilagodimo.

Mi ne možemo očekivati da se ljudi zanimaju tako za Božju službu i crkveni život, vjerski život, kako je to nekoć bilo u vremenima pučke crkve ili se donekle tako činilo. Crkva ne može ponuditi ono što je tako potrebno za zdravlje, dobro raspoloženje — kao što je hrana, medicinska (zdravstvena) briga i osobni dohodak. To je privredi i socijalnoj državi mnogo zanimljivije. U društvu bogatom ponudama, Crkva nema više ni monopol u psihološkom savjetovanju i izobrazbi, nego, da tako reknemo, ona ima funkciju duhovnog značenja. Uvjeren sam da i u jednom materi-

jalno zasićenom društvu postoje ljudi koji ne žele samo živjeti od kruha te da će crkveni, kršćanski život s religioznim impulsima ostati jedna važna služba.

Ali, kako spriječiti da naše djelo rutinsko i u svojoj unutarnjoj vrijednosti od nas i od naših bližnjih ne bude omalovaženo? Javno mišljenje je nekima u velikoj količini i u svoj nepravедnosti oduzelo i smanjilo vrijednost, primjerice, domaćici i majci, medicinskoj sestri, duhovnicima, kao i dobrovoljnim radnicima. No, kako bi naš život bio neljudski ako bi još samo ono imalo vrijednosti što donosi novac ili je upravo moda! Zbog toga moramo u mnogočemu raditi protiv snižavanja vrijednosti angažmana i idealizma u javnom mišljenju. Ali i u našem osobnom mišljenju i ocjenjivanju trebali bismo se uvijek ponovno posvijećivati duhovno ispunjenje nekog djela kod kojega bez nekritičkog samoveličanja možemo biti uvjereni da je to djelo dragocjeno. Trebali bismo *o našoj djelatnosti, našem radu* na kraju dana *kratko meditirati*.

Mogli bismo tako još jedanput proživljavati zadovoljstvo jednog klijenta, olakšanje koje smo priskrbili nekom bolesniku ili bismo se mogli sjetiti pogleda jednoga djeteta, kojega smo ohrabрили i tako sebi dopustiti djelovanje iskustva, koje često brzo zaboravimo i dopuštamo da nas preplavi razočaranje. Mogli bismo sebi predočiti što smo željeli i, možda, ono što smo učinili, ili u stanovitom slučaju što smo primili. Što je, možda, meni bio samo ambiciozni »show« a što je bilo dragocjeno i onda kada to nitko nije primijetio, nitko se na to nije osvrnuo?

Nitko? Možda je to ipak u očima Onoga dragocjeno, Onoga koji je mjerodavniji nego moji pretpostavljeni, moje kolege i gospodari javnog mišljenja — u očima Onoga, koji »vidi u tajnosti i koji u tajnosti nagrađuje« — naime, u njegovu pogledu, prihvaćanju i odobravanju. Ako smo poduzeli sve ono što se prema psihologijskom sudu i mišljenju preporučuje, onda je ova meditacija »ova tradicionalna potpora« u stanovitim okolnostima dobar lijek protiv istrošenosti.

(Prijevod: I. Koprek)

FROM ENTHUSIASM TO RESIGNATION

Thought on the »Burnout Syndrome«

Bernhard Grom

Summary

Modern man lives between idealistic enthusiasm and disappointed resignation — consumption. In psychology a new term has recently been coined for the danger of erosion, saturation — to be encountered in all professions, the term »burnout syndrome«. As a matter of fact it encompasses protracted physical exhaustion, chronic emotional exhaustion and disappointment in an unsatisfactory occupation without any perspective. What starts with enthusiasm, often ends in bitterness and sinks into formalism. The author gives an answer to the question: can the man of today, and in which manner, be released from this condition.