

SINDROM IZGARANJA/ SAGOREVANJA

Jasna Hrnčič
FPN, 11. maj 2020.

Šta je sindrom izgaranja?

- ▶ Freudenberger 1974. daje naziv “**burnout sindrom**”, koji se koristi u većini država u svetu, pa i kod nas
- ▶ Sindrom izgaranje **nije mentalni poremećaj** već fenomen vezan za **radno okruženje**.
- ▶ Međunarodna klasifikacija bolesti **ICD-11** (2019) ga svrstava među **faktore koji utiču** na zdravstveni status ili kontakte sa zdravstvenim službama.

Šta je sindrom izgaranja/sagorevanja?

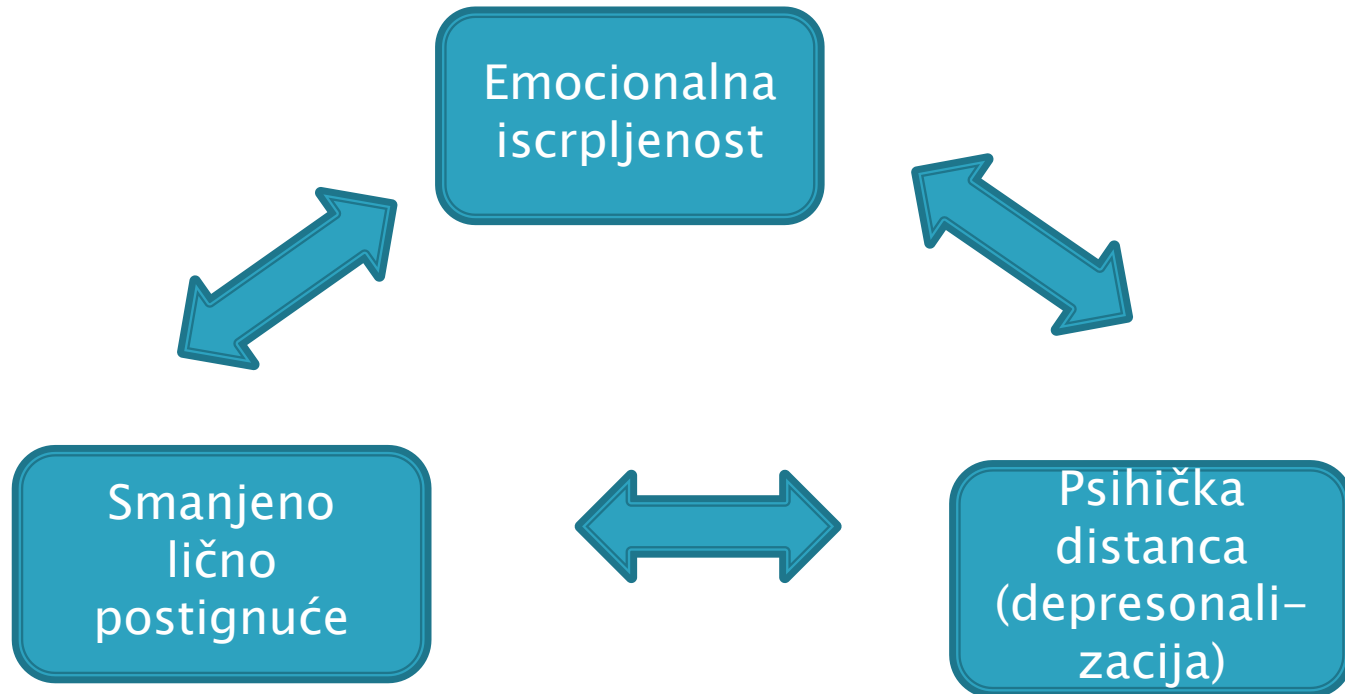
Definicija: Izgaranje (sagorevanje) je sindrom koji je **rezultat hroničnog stresa na poslu koji nije uspešno prevladan.**

Tri karakteristike:

- ▶ Osećanje “**istrošenosti**” ili **iscrpljenosti**
- ▶ Povećana **psihička distanca** od posla ili osećanje negativizma i cinizma u odnosu na posao
- ▶ Smanjeno **lično postignuće** na poslu

Odnosi se specifično na fenomene u **radnom okruženju.**

Sindrom izgaranja/sagorevanja



Emocionalna iscrpljenost

Predstavlja stresnu komponentu izgaranja

- ▶ Predstavlja reakciju organizma na stres, opisuje se kao kontinuirano „trošenje” afektivnih resursa individue i karakteriše se **disforičnim raspoloženjem**
- ▶ Kada se emocionalne rezerve iscrpe, čovek **više nije sposoban da se daje drugima**
- ▶ Tada kod pojedinca dolazi do emocionalne iscrpljenosti, iscedenosti, odnosno dolazi do **nemogućnosti pojedinca da se psihološki investira u onoj meri u kojoj to specifičnosti posla zahtevaju**

Psihička distanca

Predstavlja **interpersonalnu** komponentu izgaranja

- ▶ **Ciničan** stav i doživljaj **otuđenosti** od ljudi na radnom mestu
- ▶ Podrazumeva razvoj **specifičnih stavova i odnosa** prema korisnicima, kolegama i okolini
 - **Bezosećajan i ravnodušan**, pre svega negativan stav
 - Može **prerasti** u grubo, neosetljivo ili čak neprilagođeno ponašanje prema korisnicima i/ili povlačenje od njih

Smanjeno lično postignuće

Predstavlja **samoevaluativnu** komponentu izgaranja

- ▶ **Negativna evaluacija ličnih kompetencija i produktivnosti**
- ▶ **Doživljaju smanjene samoeфикаsnosti**
- ▶ **Može se razviti u ekstremnije osećanje neadekvatnosti i neuspeha, gubitak samopoštovanja, pa čak i u depresiju**

Koliko je raširen u sistemu socijalne zaštite u Srbiji?

Istraživanje sprovedeno tokom 2017. među 491 zaposlenih u SSZ u RS je pokazalo:

- ▶ **40,8%** ima visok nivo **emocionalne iscrpljenosti** (češće rukovodioci i supervizori od voditelja slučaja)
- ▶ **34,5%** ima nizak nivo poslovne **efikasnosti** (najniže kod voditelja slučaja)
- ▶ **27,8%** ima visok nivo psihičke **distanciranosti** na poslu

Sindrom sagorevanja je:

- ▶ češći kod **žena**
- ▶ češći je na **kraju** (od 60. do 65. god starosti) nego na početku karijere (do 29. god starosti)
- ▶ povećava se sa **radnim stažom**

Tri tipa sindroma izgaranja

Krisitina Maslač (Maslach):

- ▶ **Individulano izgaranje**
- ▶ **Interpersonalno izgaranje**
- ▶ **Organizaciono izgaranje**

Individualno izgaranje

Može biti uzorokovano:

- ▶ izrazitim **negativnim samo-govorom**, neurozom i perfekcionizmom.
 - ▶ Osoba postavlja izuzetno visoke standarde ili veruje da ništa što uradi nije dovoljno dobro.
- ▶ neskladom između usvojenih **vrednosti i realnih mogućnosti** na poslu
 - ▶ Nezadovoljavajući **rezultati** uloženog napora
 - ▶ Nedostatak profesionalnog **ispunjenja**
- ▶ neskladom između **ličnih mogućnosti i zahteva**
 - ▶ Nemogućnost da se **drži korak** sa promenama na poslu
- ▶ **nedostatkom bliske socijalne podrške**
 - ▶ Veća verovatnoća težeg nošenja sa stresom na poslu, i očekivanja emotivne podrške u poslovnim odnosima

Faktori rizika – individualni

- ▶ **Ženski pol** (žene više ispoljavaju emocionalnu iscrpljenost)
- ▶ **Mlađa životna dob** – mlađi do 35 godina
- ▶ **Niži stepen obrazovanja ?**
- ▶ **Samci, bez dece**
- ▶ **Kraće radno iskustvo**
- ▶ **Neuroticizam**
- ▶ **Perfekcionizam**

Interpersonalno izgaranje

Uzrokovano je lošim odnosima na poslu – može da poveća postojeći stres do tačke izgaranja.

- **Hijerarhijski** odnosi: mobing, agresivan ili neprijatan šef ili saradnik
- **Vršnjački** odnosi: konflikti i gubitak podrške kolega
- **Odnosi sa korisnicima**: učestalost kontakata, teški korisnici
- **Odnos posao – emocije** : zahtevi da se potisnu ili izraze emocije, saosećanje sa teškim iskustvima korisnika – gubici, smrt

Organizaciono izgaranje

Uzorkovano je lošom organizacijom, koja čini da se osoba oseća neuspešno, i kao da joj je posao u opasnosti.

- Nejasni radni zadaci
- Nejasni hijerarhijski odnosi
- Previše birkoratskih poslova
- Predugo radno vreme
- Nedostatak vrednovanja ličnog doprinosa radu
- Povećana kompjuterizacija prakse
- Nedovoljna primanja
- Osećanje da si samo zavrtnj u mašineriji
- Nemogućnost ispunjenja zahteva za održavanje licence
- Nemogućnost da se obezbedi kvalitet usluge koji je potreban korisnicima

Sistemiški pogled na organizaciono izgaranje

Do organizacionog izgaranja dolazi kada su principi uređivanja posla narušeni:

- 1) Prvi princip **pripadanja** tj. vezivanja za sistem
- 2) Drugi princip **poretka** u organizaciji
- 3) Treći princip **poravnanja davanja i primanja/nadoknade**

1) Prvi princip PRIPADANJA tj. vezivanja za sistem

- ▶ Kako organizacija tretira **osećanje pripadanja**, vezanosti zaposlenih za organizaciju, njeno vođstvo, ciljeve, saradnike, profesionalnu grupu.
 - utiče na stavove, ponašanja i odanost zaposlenih.
- ▶ Kako organizacija tretira **ulask** (zapošljavanje), i **izlask** (otpuštanje, promene posla isl.) i **hijerarhijske promene**
 - **Ulasci**: pomoći uključivanju kroz orijentaciju u organizaciji, mentorstvo, rituale itd.
 - **Izlasci**: **priznati doprinos organizaciji** prilikom otpuštanja ili odlaska radnika.
 - **Promenu hijerarhije** ka novoj strukturi važno je pratiti **priznanjem** i odavanjem **poštovanja** onima koji su izgubili svoja zaslužena mesta radi nove organizacije.

2) Drugi princip PORETKA U ORGANIZACIJI

Zasniva se na :

- a) preuzetoj **odgovornosti** za život organizacije: oni koji imaju veću odgovornost imaju prednost nad onima sa manjom odgovornošću
 - Ukoliko pozicije/radna mesta svakog radnika nisu jasno definisana, dolazi do **otpora promeni**.
- b) **seniorstvu** (vremenu pripadanja organizaciji) – onaj koji je došao **ranije** ima **prednost** nad onim koji je došao kasnije
 - Uvođenje **novih članova** u sistem traži **nov prostor** za njih uz istovremeno očuvanje prava članova koji od ranije pripadaju. Tada stari članovi spremnije prave prostor za nove.
 - **Izuzetak**: kada se sistem **replicira**, mlađi sistem ima viši prioritet jer mu je granica još slaba – osetljiva ravnoteža između starog i novog sistema

Treći princip PORAVNANJA davanja i primanja/nadoknade

Odnosi se na to da **nadoknada** za rad **odgovora doprinosu** radnika za opstanak i napredovanje organizacije:

- ▶ **Princip odgovornosti:** izvanredna postignuća i doprinosi se priznaju, posebno formalnih i neformalnih vođa
- ▶ **Princip više sposobnosti:** sposobnosti i postignuća pojedinaca se povećavaju eksplicitnim priznanjem

Posledice narušavanja ovih principa su:

- ▶ **tromost organizacije**
- ▶ **problemi vođstva**
- ▶ **neefikasni kanali komunikacije**
- ▶ **puno “loše” komunikacije**
- ▶ **prikriveni sukobi**
- ▶ **nepoštovanje zaposlenih**
- ▶ **unutrašnje takmičenje**
- ⇒ **pad efikasnosti radnika**
- ⇒ **visoka fluktoacija ili stopa bolovanja radnika**
- ⇒ **sagorevanje na poslu**

PREVENCIJA SINDROMA IZGARANJA

1) Prepoznati i prihvatiti problem

Mnogi simptomi sindroma izgaranja se **pogrešno prepoznaju**:

- kao izraz **patologije** (depresivnost, iritabilnost, uzimanje sedativa),
 - kao izraz **neažurnosti** (kašnjenje na posao, odsustvovanje, pad radne efikasnosti),
- ...i najčešće se na njih reaguje **pojačanim pritiskom** u pogledu radne discipline.

2) Razviti i primeniti **strategije prevladavanja** sindroma izgaranja radi njegovog sprečavanja na nivou organizacije i povećanja lične otpornosti

Lične strategije prevladavanja sindroma izgaranja / 1

- ▶ Uzimanje kraćih i češćih godišnjih odmora
- ▶ Bavljenje i otkrivanje **hobija**
- ▶ Učenje tehnika **relaksacije, meditacija, molitva**
- ▶ **Fizičke aktivnosti** koje unapređuju zdravlje
- ▶ Razvijanje **mreže podrške** (prijatelji, kolege, mreže podrške)
- ▶ **Samosvest** o odnosima i osećanjima u **privatnom životu**
- ▶ Razumevanje **situacije na poslu i svog mesta** na njemu

Lične strategije... /2

- ▶ Prihvatanje **odgovornosti** samo za svoj rad (ne preuzimanje odgovornosti za odluke i rad nadređenih, kolega, odraslih klijenata...)
- ▶ Ovladavanje veštinama **prevladavanja stresa**
- ▶ Ovladavanje **socijalnim veštinama**
- ▶ Povećanje **samoprihvatanja i samopoštovanja**
- ▶ **Racionalno** mišljenje
- ▶ Fokusiranje na **ovde i sada**

Organizazione strategije

- ▶ **Strategija rukovođenja** u skladu sa principima uređivanja posla
 - **Briga** o novim radnicima uz poštovanje seniorstva
 - **Građenje tima i organizacioni razvoj**
 - **Uvažavanje zasluga i iskustva**
 - **Postupci ulazaka i izlazaka**
 - **Podjednake mogućnosti za napredovanje**
- ▶ **Reorganizacija rada**
 - **Proređivanje časova stresogenog posla**
 - **Smanjenje stresa** gde god je to moguće
 - **Ograničavanje broja korisnika**
 - **Raspoređivanje najtežih zadataka** na svo raspoloživo osoblje
 - **Ograničavanje broja radnih sati**
- ▶ **Treninzi, edukacije** vezani za principe uređivanja posla i radno mesto
- ▶ **Planiranje** (strateško, dugoročno)

Hvala na pažnji!

prof. dr Jasna Hrnčić

Odeljenje za socijalnu politiku i socijalni rad

Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Beogradu