

OPOLJA MEMOČI



KDOR GORI, LAHKO IZGORI

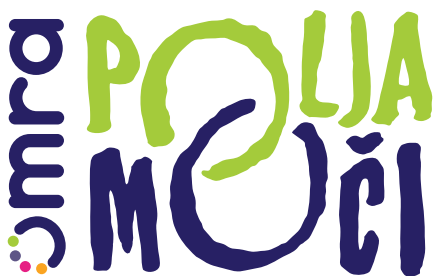
Priročnik o izgorelosti

Avtorji (po abecednem vrstnem redu):

Adela Černigoj, Nataša Dernovšček Hafner,
Duška Knežević Hočevar, Tisa Kučan Lah,
Dino Manzoni, Lilijana Šprah,
Barbara Vogrinec Švigelj

Urednica:

Nataša Dernovšček Hafner



KDOR GORI, LAHKO IZGORI

Priročnik o izgorelosti

Avtorji (po abecednem vrstnem redu):

Adela Černigoj, Nataša Dernovšček Hafner,
Duška Knežević Hočevar, Tisa Kučan Lah,
Dino Manzoni, Lilijana Šprah,
Barbara Vogrinec Švigelj

Urednica:

Nataša Dernovšček Hafner



Založba ZRC

KDOR GORI, LAHKO IZGORI

Priročnik o izgorelosti

Avtorji (po abecednem vrstnem redu):

Adela Černigoj, Nataša Dernovšček Hafner, Duška Knežević Hočevar,
Tisa Kučan Lah, Dino Manzoni, Lilijana Šprah, Barbara Vogrinec Švigelj

Urednica: Nataša Dernovšček Hafner

Jezikovni pregled: Ana Jurkovič

Izdajatelj: ZRC SAZU, Družbenomedicinski inštitut

Zanj: Lilijana Šprah

Založila: Založba ZRC, ZRC SAZU

Zanjo: Oto Luthar

Glavni urednik založbe: Aleš Pogačnik

Oblikovanje in prelom: Polonca Mesec Kurdija

Ilustracije: Pixabay

Tisk: Collegium Graphicum, d. o. o.

Naklada: 1500

Ljubljana, februar 2026

Prva izdaja, prvi natis



Prva e-izdaja knjige je pod pogoji licence Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License (priznanje avtorstva, deljenje pod istimi pogoji) prosto dostopna: <https://doi.org/10.3986/9789610510963>

© 2026 ZRC SAZU, Družbenomedicinski inštitut, Založba ZRC

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

Tiskana knjiga
COBISS.SI-ID=267058947
ISBN 978-961-05-1095-6

E-knjiga
COBISS.SI-ID=266911235
ISBN 978-961-05-1096-3 (PDF)

Priročnik je izdelek projekta PoljaMoči, ki ga je v letih 2024–2026
sofinanciralo Ministrstvo za zdravje RS.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE

KAZALO

UVOD	5
OPREDELITEV POKLICNE IZGORELOSTI	6
VZROKI IN TVEGANJA ZA POJAV IZGORELOSTI	11
ZNAKI IN SIMPTOMI IZGORELOSTI	28
RAZŠIRJENOST IZGORELOSTI	38
Razširjenost pojava	38
Izgorelost med različnimi poklicnimi skupinami	41
Zdravstveni delavci	42
Delavci v socialnem varstvu	43
Delavci v šolstvu	44
Izgorelost pri kmetih in delavcih v kmetijstvu	44
Izgorelost zaradi starševstva	54
Izgorelost športnikov	55
MERJENJE IZGORELOSTI	56
Izgorelost kot čustveni in vedenjski odziv na delo	57
Izgorelost kot izčrpanost energetskih virov	58
Izgorelost na različnih življenjskih področjih	58
Izgorelost kot telesni zlom (t. i. adrenalna izgorelost)	59
Izgorelost kot psihološki odziv	60
BOLJE PREPREČITI KOT ZDRAVITI	62
Preprečevanje izgorelosti	62
Kdaj in kam po pomoč?	63
Okrevanje po izgorelosti	67
HITRI VPRAŠALNIK	
KAKO BLIZU IZGORELOSTI SEM?	68
SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE	71



UVOD

Vsak izmed nas je edinstven in ima svojo mejo vzdržljivosti. Čeprav vsako delo zahteva določeno psihofizično kondicijo, nas lahko tudi ob dobri pripravljenosti pretirano delo in premalo počitka hitro pripeljeta do težav. Utrujenost je jasen telesni in duševni signal, da moramo stopiti korak nazaj. Delo in počitek sta zato neločljivo povezana – prav počitek nam omogoča, da lahko delamo dobro, učinkovito in kakovostno. Ni naključje, da pregovor pravi: *»Kdor ne zna počivati, ne zna delati.«*

Pogosto zmotno mislimo, da sta kronični stres in delovna izčrpanost enaka izgorelosti. Res je, da se izgorelost pogosto pojavi pri ljudeh, ki so dlje preobremenjeni ali delajo v zahtevnih, stresnih razmerah, vendar stres sam po sebi še ni vzrok izgorelosti – lahko je le sprožilec. Izgorelost se od delovne izčrpanosti razlikuje tako po svojih vzrokih kot po posledicah.

Delovna izčrpanost je običajen odziv na pretirano delo. Najpogosteje jo odpravita dovolj dolg počitek in razbremenitev. Kaže se kot preutrujenost, frustriranost in različni stresni simptomi, v težjih primerih pa se lahko razvijejo tudi bolezni, povezane s stresom. Ključna razlika je, da človek, ki je »le« delovno izčrpan, še vedno prepozna svoje meje. Zna si vzeti čas za počitek, se pogovoriti o svojih obremenitvah, se po potrebi pogajati za razbremenitev, postaviti mejo ali celo razmisliti o zamenjavi dela.

V priročniku je uporabljena moška slovnična oblika, ki pa velja za oba spola.

OPREDELITEV POKLICNE IZGORELOSTI

Izgorelost je danes pogosto omenjen pojav, vendar o tem, kaj natančno pomeni, strokovnjaki razpravljajo že skoraj 50 let. Prvi jo je opisal psiholog Herbert Freudenberger leta 1974, ko je pri prostovoljcih, ki so pomagali na kliniki za ljudi s težavami v duševnem zdravju, opazil, da se lahko zaradi dolgotrajnega napora in razočaranj, še posebej če predanost nekemu delu ali odnosu ni prinesla želenih rezultatov, povsem izprazniijo – kot da jim ugasne notranji ogenj in upade motivacija.

Kasneje sta raziskovalki Christina Maslach in Susan Jackson ponudili najbolj znano razlago izgorelosti. Po njunem gre za stanje, ki vključuje tri glavne znake. To so:

- popolna izčrpanost – ko nimaš več energije, niti čustvene ne,
- odmik od dela – ko se začneš do dela ali ljudi v službi vesti odtujeno ali cinično,
- občutek neuspešnosti – ko se ti zdi, da nisi več dober v tem, kar delaš.

Sprva so menili, da izgorevajo predvsem tisti, ki delajo z ljudmi, npr. učitelji, medicinske sestre ali socialni delavci, poznejše raziskave pa so pokazale, da se izgorelost pojavlja v skoraj vseh poklicih. Poleg čustvene izčrpanosti se lahko kaže tudi kot telesna

utrujenost, težave s koncentracijo, čustvena otopelost ali občutek, da delo enostavno nima več smisla.

Izgorelost ima dve glavni plati:

- eno predstavlja **izčrpanost**, ko človek preprosto ne zmore več,
- drugo pa **odmik ali nezainteresiranost za delo**, ko mu ni več mar.

Leta 2019 je Svetovna zdravstvena organizacija izgorelost uradno priznala kot pojav, ki je povezan z delom. Ni opredeljena kot bolezen, a je jasno določena kot posledica dolgotrajnega stresa na delovnem mestu. Pri tem so ključni trije znaki: **izčrpanost, cinizem in občutek, da nisi več učinkovit.**

Razumevanje, zakaj pride do izgorelosti in kdo je zanj bolj dovzeten, je izjemno pomembno, če želimo ta pojav pravočasno preprečiti ali omiliti njegove posledice. Kljub temu pa še vedno ni popolnega soglasja o tem, kaj izgorelost natančno je. V preteklosti so izgorelost pogosto povezovali predvsem s poklici, v katerih ljudje veliko delajo z drugimi in za druge (npr. medicinske sestre, učitelji, socialni delavci), danes pa številne raziskave jasno kažejo, da je izgorelost razširjen pojav v različnih poklicih. Ni več omejena na posamezne dejavnosti, temveč odraža širše spremembe v tem, kako ljudje delamo, kakšne pritiske doživljamo in kako je organizirano sodobno delovno okolje. V zadnjih 50 letih je nastalo vsaj trinajst različnih definicij. To kaže, da je izgorelost kompleksen pojav, ki ga ljudje doživljamo različno, a ga kljub temu vse pogosteje prepoznavamo kot resen problem sodobnega (delovnega) življenja.

BITI DRUGA NI DOVOLJ



Sem Manja, sedim v pisarni svoje psihologinje in komaj verjamem njenim besedam. Pravi, da sem izgorela? Pri

osemnajstih? Ko sploh še nisem začela razmišljati o službi? Psihologinja, ki mi sedi nasproti, mi podaja definicije, simptome, jaz pa razmišljam samo o tem, kako je do tega lahko prišlo. Vse to pomanjkanje energije, noči, ko ne morem zaspati, občutek, da sem kot v centrifugi, ki me bo zdaj zdaj posrkala vase, ima torej svoje vzroke in ime? Izgorelost. Res sem bila vedno zagnana v vsem, kar sem počela. A kako naj ne bi bila? Želela sem priti v najboljšo srednjo šolo, za kar sem potrebovala odlične ocene, sedaj pa se moram še bolje izkazati na maturi, da bom sprejeta na študij medicine. Študij, ki si ga sicer nisem izbrala sama, temveč – kot pričakovano – sledim poti svojih staršev. Psihologinja me ravnokar sprašuje o njiju. Ali sta mi kdaj dajala občutek, da moram dosegati visoka pričakovanja? Ob tem pomislim na lanskoletno državno tekmovanje iz kemije. Na njem sem sicer dosegla drugo mesto, a moja starša je zanimalo le to, kdo je bil boljši od mene in zakaj nisem več časa posvetila pripravam. Katerega časa sta mislila? Vse dni in cele tedne imam čas razdeljen med rednim delom za šolo, treningi gimnastike, učenjem klavirja in tečajem francoščine. To, da sem na tekmovanju dosegla drugo mesto, je poslabšalo še dejstvo, da je prvo mesto dosegla sošolka Ana. Med sošolci v mojem razredu namreč vlada velika tekmovalnost. Nikoli si nismo pomagali pri učenju, niti

zvezkov si nismo posojali, ko je kdo zaradi bolezni ostal doma. Ob prihajajoči maturitetni preizkušnji pritisk postaja vedno večji. Profesorji nas opozarjajo, da naš slab rezultat škodi ugledu celotne šole, tekmovalnost med sošolci se še stopnjuje, najhujši pa je pritisk, ki sem ga deležna od svojih staršev. Oče me je že večkrat opozoril, da pričakuje, da bom srednješolsko izobrazbo zaključila kot zlata maturantka in najboljša v svojem razredu. Mama pa me dnevno spominja na visoko konkurenčnost ob vpisu na študij medicine in na to, kakšna sramota bi bila, če moje mesto na fakulteti zasede Ana, ko pa ta sploh ne prihaja iz zdravniške družine.

Skozi pogovor s psihologinjo odkrivam, da sem vsakodnevno res pod velikim pritiskom, vendar pa ne razumem, kako je to pripeljalo do moje izgorelosti. Tudi moji sošolci dnevno čutijo pritisk zaradi želje po uspehu, pa zaradi tega še nihče ni pristal pri psihologu. Psihologinja mi razloži, da ob zunanjih dejavnikih, torej pričakovanjih in zahtevah, ki prihajajo iz okolja, na izgorelost vpliva tudi to, kako jih človek doživlja in ponotranji. Ker sem si vedno želela ugoditi svojim staršem, se tudi odpravljam na študij medicine, čeprav bi raje postala učiteljica razrednega pouka, in zato me cilji, ki jim sledim, ne izpolnjujejo. Tekmovalna pa sem bila vedno. Želim si dosežati dobre rezultate, slabe pa zelo težko sprejemam. Zaradi njih se počutim nesposobno in ničvredno. Kljub temu mi pogovor s psihologinjo daje upanje. Skupaj se bova trudili, da se naučim sprejeti tudi poraze in se v svojem

vsakdanu naučim ustaviti, umiriti in odpočiti. Svojih vzorcev in navad zagotovo ne bom spremenila v trenutku, postopoma pa se bom naučila, kako se odzvati na stresne dogodke, tako da se bom s časom z njimi lažje spoprijemala. In začela bom slediti svojim željam. Morda pa bom res postala učiteljica razrednega pouka.



VZROKI IN TVEGANJA ZA POJAV IZGORELOSTI

Sodobne družbenoekonomske razmere močno vplivajo na pojav izgorelosti. Negotovost na trgu dela, pogosta reorganizacija, varčevalni ukrepi in zmanjšana zaposlitvena varnost ustvarjajo okolje, v katerem je tveganje za izgorelost veliko večje. Številni zaposleni se znajdejo v prekarnih oblikah dela – kratkotrajnih pogodbenih razmerjih, agencijskem ali platformnem delu – kjer sta prihodek in delovna stabilnost odvisna od nenehnega dokazovanja upravičenosti do dela. V takšnih razmerah sta predvidljivost in stabilnost, ki sta pomembni za psihološko varnost in občutek nadzora nad življenjem, pogosto močno oslavljeni.

Ko ljudje ne vedo, kaj lahko pričakujejo v bližnji prihodnosti in je občutek varnosti minimalen, se poveča psihični pritisk, saj morajo ves čas skrbeti za ohranitev delovnega mesta ali iskanje novih priložnosti. Stalna negotovost izčrpava, ker zahteva nenehno mobilizacijo psiholoških in telesnih virov. Tak človek je v stanju nenehne pripravljenosti. Na dolgi rok to pomembno poveča tveganje za razvoj izgorelosti, tudi pri osebah, ki bi sicer bile odpornejše in dobro prilagojene zahtevnemu delu.



Prehod v sodobno informacijsko in storitveno ekonomijo je močno spremenil naravo dela. Veliko današnjih delovnih nalog temelji na stalnih medosebnih stikih, timskem sodelovanju in visoki miselni in čustveni angažiranosti, zato so delovni procesi postali kompleksnejši, bolj razpršeni in manj jasno določeni kot prej. Pomembno vlogo ima tudi digitalizacija: uporaba mobilnih tehnologij in spletnih orodij pogosto zabriše mejo med delom in prostim časom, saj smo številni dosegljivi skoraj ves čas. To krepi občutek, da moramo biti vedno na razpolago, odzivni in vključeni.

Zaradi tega se v literaturi vse pogosteje omenjajo t. i. tehnološki stresorji. Ti vključujejo občutek, da nas digitalna tehnologija preobremenjuje, posega v naš prosti čas in zasebnost in zahteva stalno učenje novih digitalnih orodij. Današnje delo je pogosto razdrobljeno in večopravilno, z veliko prekinitvami in nedokončanimi nalogami, kar ustvarja občutek stalno »nedokončanega dela«. Posledica je manj možnosti za psihično in telesno obnovo, saj človek težje odklopi misli od obveznosti ali službe, tudi ko ni na delovnem mestu. Neprekinjena povezanost z delom zmanjšuje čas za obnovo in krepi občutek, da moramo biti vedno storilni.



KO TEHNOLOGIJA NE OLAJŠA, AMPAK OBREMENI; MOJA POT DO RAVNOVESJA

Ko se pogovarjam s svojimi prijatelji iz mesta, se vedno znova počutim nerazumljen. Delajo v pisarnah pod budnim očesom zahtevnih vodij in obkroženi z razdražljivimi sodelavci. Osem ur na dan preživijo za računalniki, kjer se ukvarjajo z zadevami, ki jih prav posebej niti ne zanimajo. Za kariero se niso odločili iz ljubezni do narave in živali in želje po ohranjanju družinske tradicije, kot sem to pred dobrimi 20 leti storil sam. Zavidajo mi delo na svežem zraku, na kmetiji, kjer sem sam svoj gospodar in kjer so moji družinski člani tudi moj delovni kolektiv.

A nihče ne vidi skrbi, ki jih nosi delo na kmetiji, niti ne prepoznajo mojih težav – kako nisem zares odvisen sam od sebe, temveč moj dan narekujejo potrebe živine in vremenske razmere, kako moj prihodek ni zagotovljen, ampak pogosto zelo odvisen od trga, kako se politika in birokratske zahteve spreminjajo tako hitro, da jim tudi s pomočjo kmetijskega svetovalca komaj sledim, in – ne nazadnje – kako vsak moj korak nadzoruje oče, ki se boji, da bom uničil vse, kar so gradile generacije pred nami. Ob tem skoraj nikoli nimam prostega časa, kaj šele da bi se z družino odpravili na letni dopust. Nepopustljiv tempo dela na kmetiji se z leti samo nalaga. V želji po več časa za naju in najine otroke sva se z ženo pred enim letom odločila, da si delo na kmetiji nekoliko olajšava s tehnologijo.

V hlevu sva uvedla molznega robota, ki ob molži nadzira tudi stanje naših krav. Kljub najini novi tehnološki pomoči pa sva se čez nekaj časa počutila le še bolj utrujena, preobremenjena in nadzirana. Sam sem se zalotil, da na telefonu nenehno preverjam razmere v hlevu. O svojih kravah še nikoli nisem vedel toliko, njihovo počutje pa sem spremljal tudi sredi noči. Vsak zvok telefona je v meni takoj prebudil zanimanje in potrebo po preverjanju posredovanih informacij. Le ob nenehnem preverjanju telefona sem imel občutek, da zares nadziram stanje v hlevu. Ob fizičnem delu v hlevu sem se tako nenehno ukvarjal še s tehnologijo, moj delovni dan pa je postal še daljši. Kljub temu me je ob koncu dneva spremljal občutek krivde, da bi lahko naredil še več. Kmalu sem se počutil še bolj obremenjen kot pred uvedbo molznega robota, ki naj bi mi delo olajšal. Nenehno sem bil utrujen, kljub temu pa ponoči nisem mogel spati, pogosto me je bolela glava, bil sem razdražljiv in z ženo sem se pogosto spuščal v nepotrebne prepire.

Zaradi utrujenosti in glavobola sem se po pomoč obrnil na osebno zdravnico. Ta mi je pripisala znake izčrpanosti in me posvarila, da bo ta brez spremembe mojih navad prešla v izgorelost. Ker tudi moja osebna zdravnica, kot moji prijatelji, prihaja iz mesta, ne razume življenja kmetov. Sredi poletja mi je predpisala bolniško, odmik od dela in kmetije. Ni razumela, da je od količine dela v poletnih mescih odvisno preživetje moje družine, naše kmetije in možnosti izpeljave nujno potrebnih investicij. Ob tem je kmetija tudi moj dom, živali so

del moje družine, do njih me vežeta odgovornost in ljubezen. Njena priporočila so bila popolnoma nerazumna in neizvedljiva. Vseeno pa mi je obisk zdravnice dal misliti.

Z ženo sva se pogovorila in našla nekaj rešitev, ki so ustrezale življenju in delu na kmetiji. V delovnem dnevu si privoščim nekaj več počitka, za delo na kmetiji pa smo poiskali dodatno pomoč, da si lahko enkrat na leto z družino vzamemo nekaj dni oddiha. Predvsem pa sem se omejil pri nadziranju informacij, ki mi jih o kravah nenehno servira telefon. Podatke na telefonu tako preverim le še nekajkrat dnevno, potisna sporočila pa sem omejil samo na najnujnejša. In pomaga. Počutim se bolje.

Filozof Byung-Chul Han opozarja, da sodobna tehnologija in današnja delovna kultura skupaj ustvarjata posebno vrsto kroničnega pritiska. Ta ne izvira iz zunanje prisile, temveč iz občutka, da moramo nenehno izpolnjevati vedno višja pričakovanja – tako svoja kot pričakovanja okolice. Po njegovih ugotovitvah živimo v času preobilja informacij, nenehnih dražljajev in nalog, kar ljudi potiska v nenehno izboljševanje sebe. Oseba začne verjeti, da mora vedno doseči več, biti boljša, hitrejša in učinkovitejša, zato pogosto nezavedno začne izkoriščati samo sebe.

V sodobnem delovnem okolju na delavce vse bolj vplivajo stalno prisotni, a nevidni oz. neizrečeni, posredni pritiski, ne pa več toliko neposredno viden nadzor ali avtoritarne vodstvene strukture. Organizacije svoj vpliv pogosto uveljavljajo prek

mehkejših oblik nadzora, med katerimi je značilna prisila svobodne izbire: zaposlenemu se nekaj predstavi kot njegova lastna izbira oz. odločitev, čeprav je ta v resnici močno zaznamovana z neizrečenimi, tihimi pričakovanji organizacije in organizacijskimi standardi. Poleg tega na zaposlene delujejo stalne primerjave z drugimi in ideal »vedno dejavnega«, nenehno odzivnega zaposlenega.

Takšna pričakovanja številni ponotranjijo in začnejo verjeti, da izvirajo iz njih samih. Posledica je, da se ljudje pogosto čezmerno obremenjujejo, ker želijo nenehno dokazovati svojo vrednost in ustreznost, pri tem pa spregledajo lastne meje in potrebo po

počitku. Prav ta notranje usmerjena, tiha oblika pritiska pomembno povečuje tveganje za izgorelost.



Širši družbeni procesi se na ravni delovnih mest odražajo v organizacijskih praksah, kulturi dela in medosebnih odnosih. Raziskave jasno kažejo, da pomemben del tveganja za izgorelost izhaja iz načina organizacije dela v posamezni skupini ali oddelku. To pomeni, da

izgorelost ni le individualni pojav, temveč je pogosto neločljivo povezana s strukturnimi značilnostmi delovnega okolja.

Pomembno je poudariti, da izgorelost ne nastane zaradi osebne šibkosti ali pomanjkljivosti človeka, temveč se razvije, ko so delovne in življenjske zahteve dalj časa večje od zmožnosti njihovega obvladovanja. Model delovnih zahtev in virov posebej

izpostavlja to neravnovesje. Čeprav lahko določene osebnostne značilnosti, kot so perfekcionizem, močna predanost delu ali načini spoprijemanja s stresom, povečajo ranljivost. Te lastnosti same po sebi niso glavni vzrok izgorelosti, temveč vplivajo predvsem na to, kako človek doživlja obremenitve in se nanje odziva.

Ključno je, kaj se dogaja v delovnem okolju: preobremenjenost, pomanjkanje podpore, napeti odnosi, stalni pritiski in občutek negotovosti, ki izhajajo iz sodobne narave dela in širših družbenih sprememb. Raziskave poudarjajo, da moramo izgorelost razumeti predvsem v kontekstu organizacije dela, kakovosti odnosov in načina vodenja, ki vse bolj vplivajo na počutje zaposlenih.



Med posebej obremenjujoče sodijo prakse, ki poudarjajo visoko učinkovitost in so pogosto predstavljene kot nujne za večjo storilnost. Čeprav lahko v določenih razmerah prinesejo izboljšave, v zahtevnih okoljih izrazito povečajo obremenitve in stres. Sem spadajo stalno spremljanje uspešnosti, agresivni sistemi nagrajevanja, osredotočeni na stalno preseganje pričakovanih rezultatov, in individualizirani

cilji brez ustrezne podpore. Takšno okolje zaposlenim implicitno sporoča, da je nenehno povečevanje produktivnosti nekaj normalnega. V tovrstnih razmerah ljudje pogosto ravnajo po vedenju in razpoloženju sodelavcev, ne le po formalnih pravilih. Če večina ostaja dlje časa v službi ali ves čas odgovarja na sporočila, nastaja pritisk, da morajo tudi drugi slediti tem vzorcem. Posledica so podaljševanje delovnega dne, občutek stalne obremenjenosti in večje tveganje za individualno ali kolektivno izgorelost.

Ker zaposleni v isti organizaciji delijo razpoloženje, zaznavo vedenja drugih, komunikacijske navade in delovno preobremenjenost, se lahko izgorelost pojavi ne le pri eni osebi, temveč tudi na skupinski ravni. To imenujemo **kolektivna izgorelost**. Gre za stanje, v katerem se v določeni skupini začnejo pojavljati podobni vzorci utrujenosti, psihološke odmaknjenosti, indiferentnosti ali zmanjšane delovne zavzetosti. Ti vzorci sčasoma postanejo skupni, se prenašajo med člani in se lahko dodatno okrepijo.

Odnosi v delovnem okolju imajo pri tem ključno vlogo. Ko so sodelavci utrujeni, razdražljivi ali čustveno odmaknjeni, to vpliva na doživljanje drugih članov skupine. Ljudje pogosto nezavedno posnemajo razpoloženje in vedenje drugih, zato se lahko skupinsko vzdušje hitro spremeni v negativno spiralo. Nasprotno pa visoka stopnja socialne podpore, kultura medsebojne pomoči in občutek solidarnosti delujejo zaščitno in zmanjšujejo tveganje za izgorelost.

Ker je izgorelost zapleten pojav, raziskovalci uporabljajo različne modele, ki razlagajo, kako so z njo povezani **delovne zahteve, razpoložljivi viri in odnos med zaposlenim in delovnim okoljem**. Med najpogostejše uporabljenima sta **model ujemanja med človekom in delovnim okoljem** in **model delovnih zahtev in virov**. Oba izhajata iz predpostavke, da izgorelost ne nastane zaradi ene same okoliščine ali osebnostne lastnosti, temveč je posledica dolgotrajnega neravnovesja med tem, kar delo zahteva od osebe, in tem, kar mu delovno okolje nudi za soočanje s temi zahtevami.

Model ujemanja med človekom in delovnim okoljem poudarja, da se izgorelost razvije, ko je med potrebami zaposlenega in značilnostmi delovnega okolja prisotno trajno neskladje. Model opredeljuje šest ključnih področij, ki vplivajo na odnos človeka do dela: **delovno obremenitev, nadzor nad delom, nagrajevanje, odnose v kolektivu, pravičnost in vrednote**. Ta področja pomembno vplivajo na to, ali se zaposleni pri delu počuti podprti in motiviran ali doživlja stres, nezadovoljstvo in preobremenjenost. Kadar so ta področja uravnotežena, se krepi občutek ujemanja med osebo in organizacijo, kar spodbuja dobro počutje, zavzetost in motivacijo. Nasprotno pa dolgotrajno neravnovesje, kot je pretirana obremenitev, pomanjkanje podpore ali občutek nepravičnosti, povečuje tveganje za razvoj izgorelosti. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni posamezni elementi tega modela.

DELOVNE ZAHTEVE

- obremenitve
- časovni pritisk
- čustvene zahteve

RAZPOLOŽLJIVI VIRI

- podpora
- nadzor
- nagrajevanje
- pravičnost

UJEMANJE / NESKLADJE

med posameznikom in delovnim okoljem

IZGORELOST

(če je neskladje dolgotrajno)



1. Delovna obremenitev

Prvo področje, ki ga izpostavlja model ujemanja, je delovna obremenitev. Ujemanje je dobro vzpostavljeno, kadar so naloge in pričakovanja v ravnovesju s človekovimi zmožnostmi, znanjem in predvsem z njegovimi energetske in psihološke vire. Ko pa so zahteve dela prevelike – zaradi preobsežnih nalog, prehitrega tempa ali nalog, ki presegajo človekove zmožnosti – se začne kopičiti kronična izčrpanost. Ta je pogosto prvi in najizrazitejši znak, da je ravnotežje med zahtevami in viri porušeno.

Izčrpanost pa ni le trenutna utrujenost, temveč stanje, ko energetski sistem telesa in duha nima več dovolj moči za učinkovito obvladovanje vsakodnevnih obremenitev. Če to stanje traja dlje časa,

postane izhodišče za razvoj drugih značilnosti izgorelosti, med katerimi sta najpogostejši psihološka odmaknjenost od dela in zmanjšana delovna učinkovitost.

2. Nadzor nad delom

Drugo pomembno področje modela je nadzor, ki se nanaša na vpliv zaposlenega na svoje delo, način izvajanja nalog in odločanje v okviru njegovih pristojnosti. Ujemanje je dobro, kadar je človek dovolj samostojen, ima jasne informacije in dostop do virov, ki jih potrebuje za učinkovito delo. Takšne okoliščine krepijo občutek kompetentnosti in omogočajo, da se zaposleni aktivno in samozavestno sooča z zahtevami.

Neskladje v nadzoru nastane, kadar je samostojnosti premalo, se naloge določajo brez jasnih pojasnil ali zaposleni nima dostopa do ključnih informacij in podpore. Takšne razmere zmanjšujejo občutek vpliva nad lastnim delom in lahko vodijo v občutke nemoči, frustracije in neučinkovitosti. Dolgotrajno pomanjkanje nadzora je pomemben dejavnik tveganja za izgorelost, saj človek ne more več aktivno upravljati pritiskov, ki jih doživlja.

3. Nagrajevanje

Tretje področje modela ujemanja je nagrada, ki vključuje materialne in nematerialne oblike priznanja za opravljeno delo. Materialne nagrade obsegajo plačo, napredovanje ali druge denarne spodbude, nematerialne pa občutek vrednosti, priznanje, spoštovanje in simbolno vrednotenje dela.

Do neskladja pride, ko zaposleni vloži veliko truda, okolje pa tega ne prepozna ali ustrezno ne nagradi. Kadar so nagrade nizke, nepravične ali nedosledne, se zmanjšata občutek vrednosti in smiselnosti dela. Oseba lahko začne dvomiti o svojih sposobnostih, izgublja motivacijo, pojavi se tudi občutek poklicne frustracije. Dolgotrajno pomanjkanje primernih nagrad – denarnih in simbolnih – je pomemben dejavnik tveganja za izgorelost, saj okrepi občutek, da napor ni povrnjen, delo pa postopoma izgublja pomen.

4. Medosebni odnosi v kolektivu

Četrto področje modela ujemanja je skupnost, ki zajema kakovost odnosov med sodelavci in občutek pripadnosti delovnemu okolju. Dobri odnosi, medsebojno spoštovanje, zaupanje in zanesljiva socialna opora so temelj spodbudnega delovnega okolja. Ko so ti dejavniki prisotni, se krepi povezanost in psihološka varnost, kar pomembno prispeva k večji odpornosti proti stresu in večji zavzetosti pri delu.

Neskladje na tem področju nastane, ko so odnosi napeti, prihaja do pogostih konfliktov, osamitve,



pomanjkanja podpore ali porušenih komunikacijskih vzorcev. V takšnih razmerah zaposleni pogosto občutijo osamljenost, večjo negotovost in psihološko razdaljo. Pomanjkanje kakovostnih odnosov ne le vpliva na

počutje, temveč tudi povečuje tveganje za izgorelost, saj človek izgubi pomemben vir podpore in razbremenitve.

5. Pravičnost

Peto področje modela ujemanja je pravičnost, ki vključuje občutek, da je človek v organizaciji obravnavan spoštljivo, dosledno in enako kot drugi. Pravičnost ima več razsežnosti. To so: pravična razdelitev nagrad in obremenitev (poimenovana tudi distributivna pravičnost), pregledni in dosledni postopki odločanja (proceduralna pravičnost) in spoštljiva in dostojanstvena komunikacija z zaposlenimi (interakcijska pravičnost).

Neskladje na področju pravičnosti nastane, ko zaposleni zaznajo neenakosti, nedosledna pravila ali odločanje brez jasnih meril. Občutek nepravične obravnave oslabi zaupanje v organizacijo in vodstvo in poveča čustveni stres. Dolgotrajna izpostavljenost takim razmeram pogosto vodi v čustveno izčrpanost, razočaranje in psihološko distanco do dela, kar so pomembni dejavniki tveganja za izgorelost.

6. Vrednote

Šesto področje modela ujemanja so vrednote, ki se nanašajo na skladnost med osebnimi načeli zaposlenega in cilji, normami in praksami organizacije. Ko so osebne vrednote človeka in vrednote delovnega okolja usklajene, se vzpostavi občutek smisla, integritete in strokovne skladnosti, kar krepi motivacijo in zavzetost.

Neskladje pa nastane, kadar organizacija od zaposlenega pričakuje ravnanja, ki so v nasprotju z njegovimi etičnimi načeli, strokovnimi standardi ali osebnimi prepričanji. Takšne situacije povzročajo močno psihično napetost, občutke moralnega stresa in notranji konflikt. Dolgotrajni vrednotni konflikti so eden najmočnejših napovednikov izgorelosti, saj osebo postopoma potiskajo v odtujenost, umik ali celo odločitev za odhod iz organizacije.

Področja, ki jih opisuje **model ujemanja med človekom in delovnim okoljem**, so tesno povezana z **modelom delovnih zahtev in virov (JD-R)**. Ta model loči med delovnimi zahtevami, ki zaposlene obremenjujejo, in delovnimi viri, ki jim pomagajo te obremenitve lažje obvladovati. Med najpomembnejše vire sodijo samostojnost pri delu, socialna opora, povratne informacije, občutek usposobljenosti in dobri medosebni odnosi.

Model delovnih zahtev in virov pojasnjuje, da do izgorelosti pride predvsem takrat, ko so zahteve pri delu dlje časa večje od razpoložljivih virov. Če mora človek vedno več delati, hkrati pa nima dovolj podpore, počitka ali možnosti za okrevanje, se njegovi psihični, socialni in telesni viri postopoma iztrošijo. To vodi v občutek izčrpanosti in sčasoma lahko v izgorelost.

Nasprotno pa delovni viri, zlasti kadar so zahteve razumne in obvladljive, povečujejo motivacijo, zavzetost in občutek smisla pri delu, zaposlenega pa ščitijo pred izgorelostjo. **Model ujemanja med**

človekom in delovnim okoljem in model delovnih zahtev in virov (JD-R) se pri tem dopolnjujeta: prvi pokaže, na katerih področjih v organizaciji lahko pride do težav, drugi pa razloži, kako te težave vplivajo na človeka in vodijo v izgorelost.

Model delovnih zahtev in virov (JD-R)





KO TELO SPREGOVORI NAMESTO TEBE

Dolga leta sem delovala, kot da sem ustvarjena iz jekla. V službi sem prevzemala več, kot bi bilo razumno, doma pomagala vsem, ki so me potrebovali, ob tem pa zlahka izvajala še športne treninge pred službo. Pohvale so mi dajale občutek vrednosti, zato sem potiskala svoje meje vedno višje. Utrujenosti nisem priznala – niti takrat ne, ko sem več dni hodila z neprepoznano poškodbo zvina stopala. Prepričana sem bila, da moram biti močna, da si šibkosti ne smem dovoliti.

Toda pod površjem se je nabirala izčrpanost, ki je nisem hotela videti. Prelom se je zgodil, ko sem v podjetju zaznala nepoštene prakse in pritisk, naj se z njimi sprijaznim. To je bil zadnji udarec za moje delovanje, ki je že dolgo delovalo preko roba. Panika me je začela prebujati ob zori, misli so se zatikale v nenehnem premlevanju, telo je bilo napeto, kot bi nekdo zategnil nevidno vrv. Najmanjša pripomba stranke me je spravila s tira, kot da je ogrožen celoten svet. Izčrpanost je postala moj stalni spremljevalec.

Ko so se pojavile še telesne težave, ki jih noben zdravnik ni znal ustrezno razložiti, je postalo jasno, da ne gre le za stres, temveč za izgorelost. A tega nisem hotela sprejeti. Imela sem predsodke do psihologov, psihiatrov, psihoterapija se mi je zdela dostopna le bogatim, zato sem svojo stisko blažila z meditacijo in hitrimi rešitvami, ki so prinesle le kratkotrajno razbremenitev.

Šele partnerjevo svarilo me je usmerilo, da sem si poiskala strokovno pomoč. Psiholog mi je prvič omogočil prostor, kjer sem lahko povedala, kako dolgo sem bila ujeta v preobremenjenosti in strahu pred neuspehom. Počasi sem začela opazati, kako zelo sem presegla svoje meje. Pomagal mi je tudi nasvet, naj se povežem z naravo – začela sem zahajati v hribe in tam sem našla občutek miru, ki ga je telo poznalo, um pa je nanj že skoraj pozabil.

Danes se učim, da moč ni v tem, da nikoli ne padeš, temveč v tem, da znaš ustaviti samouničujoči vsiljeni ritem in prositi za pomoč. Razumem, da izgorelost ni osebni poraz, ampak opozorilo, da si človek. Moja pot okrevanja se nadaljuje, skupaj z iskanjem nove, bolj zdrave iskre, ki mi bo nekoč spet osvetlila življenje.

ZNAKI IN SIMPTOMI IZGORELOSTI

Razumevanje znakov in simptomov izgorelosti je ključno za zgodnje prepoznavanje in razlikovanje med običajno obremenjenostjo in spremembami, ki nakazujejo razvoj resnejših težav. Po Mednarodni klasifikaciji bolezni (MKB-11) je izgorelost posledica dolgotrajnega delovnega pritiska, ki ga človek ni mogel uspešno obvladovati. Ne pojavi se nenadoma, temveč nastaja postopoma, skozi daljša obdobja neravnovesja med zahtevami dela in zmožnostjo človeka, da si povrne energijo.

V tem poglavju izraz simptomi uporabljamo za opis lastnih doživetij, kot so trdovratna izčrpanost, občutek izpraznjenosti, razdražljivost, zmanjšana notranja motivacija ali oslavljen nadzor nad čustvi. Izraz znaki pa se nanaša na vedenjske, miselne in telesne spremembe, ki jih opazimo v vsakdanjem ali delovnem okolju, npr. več napak, težave s koncentracijo, motnje spanja ali umik od sodelavcev. Takšna razmejitev je pomembna, saj pomaga bolje razumeti naravo težav in izbrati ustrezno pomoč.

Pomembno je poudariti, da večina znakov in simptomov izgorelosti ni značilna izključno za ta pojav, saj se lahko prekrivajo z depresijo, anksioznimi motnjami, kroničnim stresom ali različnimi telesnimi boleznimi. Pri presoji izgorelosti je zato ključen širši kontekst, predvsem časovni potek težav, njihova povezanost z delovnimi stresorji in prisotnost

značilnih dimenzij izgorelosti, kot so izčrpanost, psihološka odmaknjenost, upad miselnega in čustvenega funkcioniranja.

Simptomi izgorelosti se običajno razvijajo postopoma, zato jih ljudje pogosto prepoznajo, šele ko so težave že izrazite. Dolgotrajna izpostavljenost virom stresa v delovnem okolju sprva povzroči utrujenost, ki je lahko videti kot normalen odziv na zahtevno obdobje. Sčasoma se ta utrujenost poglobi, ne izgine niti po počitku, spremljajo pa jo tudi spremembe razpoloženja, motivacije in miselnega delovanja.

Ker so začetni znaki subtilni, jih osebe pogosto pripišejo trenutnemu delovnemu ritmu, pomanjkanju spanja ali občutku preobremenjenosti. Šele ko se težave začnejo ponavljati, stopnjevati ali vplivati na vsakdanje delovanje, postane jasno, da ne gre le za prehodno stanje, temveč za proces, ki se lahko razvije v izgorelost. Pomembno je upoštevati širše okoliščine: ali je človek že dlje časa izpostavljen prevelikim zahtevam, ali ima možnost počitka in obnovitev zalog energije in ali v delovnem okolju prejema ustrezno podporo.

Čustvovanje

Med najopaznejšimi spremembami pri izgorelosti so spremembe v čustvovanju, zlasti čustvena izčrpanost, ki nastane kot odziv na dolgotrajne obremenitve, in občutek, da človek nima več dovolj psihičnih in energetskih rezerv za spoprijemanje z vsakodnevnimi zahtevami. To je stanje globoke utrujenosti, notranje izpraznjenosti in pomanjkanja

energije, ki se ne izboljša niti po dnevnem počitku ali krajšem odmoru ob koncu tedna. V delovnem okolju se pogosto kaže kot hitra utrujenost pri zahtevnih medosebnih odnosih, težave pri reševanju konfliktov in občutek preplavljenosti tudi pri nalogah, ki so bile prej rutinske.



V naprednejših fazah izgorelosti se lahko zmanjša zmožnost uravnavanja čustev. Človek postane razdražljivejši, čustveno labilnejši, manj potrpežljiv in hitreje doživlja stopnjevano čustveno napetost. Zaradi izčrpanosti se oslabi sposobnost prilagajanja zahtevnim situacijam, kar krepi občutek, da je vsaka dodatna naloga pretež-

ka. Pogosto pride do sprememb v čustveni občutljivosti za druge (empatiji), ljudje se začnejo umikati iz čustveno zahtevnih odnosov ali postanejo bolj čustveno oddaljeni od drugih, kar še zmanjša občutek povezanosti in podpore.

Miselni procesi

Miselne spremembe so pogosto podcenjene, a so zelo pomemben vidik izgorelosti. Kažejo se kot upočasnjeno procesiranje informacij, težave z osredotočenostjo, pozornostjo, spominom in občutek t. i. možganske megle. Človek ima lahko občutek, da misli »preskakujejo«, težko sledi nalogam ali ohranja pozornost pri dejavnostih, ki so bile prej preproste in rutinske.

Te spremembe so tesno povezane z energetsko izčrpanostjo, ki spremlja izgorelost. Ko telo in duševnost dalj časa delujeta pod pretiranim in stalnim pritiskom, se zmanjšajo razpoložljivi psihofizični viri, kar vpliva na sposobnost načrtovanja, odločanja in reševanja problemov. Človek se zato lahko sooča z večjo razpršenostjo pozornosti, težjim postavljanjem prednostnih nalog in občutkom, da vsaka naloga zahteva nesorazmerno veliko miselnega napora.

Pogost vzrok za takšne težave so tudi t. i. mikrostressorji, kot so nepregledna množica informacij, stalne prekinitve, digitalne motnje ali čustveno zahtevne interakcije. Ti drobni, a pogosti dražljaji razpršijo našo pozornost, povečujejo občutek izgube nadzora in vodijo v nakopičeno preobremenjenost miselnega procesa. Dolgotrajno breme takšnih stresorjev pomembno prispeva k miselni utrujenosti in zmanjšani učinkovitosti mišljenja.



Telesni simptomi in fiziološki mehanizmi

Telesni ali somatski simptomi so pomemben pokazatelj izgorelosti, ki je pogosto že v višjih fazah razvoja, saj odražajo vpliv dolgotrajnega stresa na temeljne fiziološke regulacijske sisteme telesa. Najpogostejše se pojavljajo kronična utrujenost, glavobol, mišična napetost (zlasti v predelu ramen

in vratu), motnje spanja, prebavne težave in znaki zmanjšane odpornosti, kot so pogostejše okužbe ali počasnejše okrevanje. Številni ljudje poročajo tudi o občutku telesne tesnobe, motnjah srčnega utripa, nespecifičnih bolečinah ali povečani občutljivosti za dražljaje.

Ker so ti simptomi podobni simptomom drugih stanj, kot so kronični stres, anksiozne motnje, depresivne motnje razpoloženja ali različne telesne bolezni, ne omogočajo postavitve natančne diagnoze. Nujno je zato treba upoštevati širši okvir: časovni potek težav, njihovo povezavo z delovnimi obremenitvami in sočasen pojav drugih značilnih znakov izgorelosti, zlasti izčrpanosti, psihološke odmaknjenosti in nezainteresiranosti do dela in socialnega okolja.

Fiziološko so ti simptomi povezani z dolgotrajno in intenzivno aktivacijo stresnega odziva, predvsem osi hipotalamus–hipofiza–nadledvična žleza in simpatičnega živčnega sistema. Ko sta ti dve regulacijski poti predolgo pretirano aktivirani, telo vstopi v stanje, v katerem se zaradi kroničnega stresa postopoma izčrpajo mehanizmi za vzdrževanje telesnega ravnovesja. Posledice so hormonska nihanja, povečana kardiovaskularna obremenitev, spremenjeni presnovni procesi, vnetni odzivi in oslabljen imunski sistem.

Čeprav se telesni simptomi lahko pojavijo že v zgodnjih fazah izgorelosti, običajno postanejo izrazitejši, ko psihološki in fiziološki sistemi dalj časa ne zmorejo obnavljanja, kar pomembno vpliva na vsakodnevno delovanje in delovno učinkovitost.

Vedenjski znaki

Vedenjske spremembe so za zunanje opazovalce pogosto najopaznejši znaki izgorelosti, saj se psihične in telesne obremenitve najprej izrazijo v načinu, kako oseba deluje, dela in se odziva na zahteve okolja. Ko človek zaradi izčrpanosti izgublja psihološke in telesne vire, se pogosto začne zatekati k varovalnemu vedenju, ki kratkoročno zmanjša obremenitev, dolgoročno pa pogloblja izčrpanost in neučinkovitost.

Med najpogostejšimi vedenjskimi znaki so izogibanje zahtevnejšim nalogam, zmanjšana iniciativnost, odlašanje, več napak pri rutinskih opravilih in umikanje iz socialnih stikov. Oseba lahko razvije tudi izrazitejše izogibajoče strategije spoprijemanja, kot je prelaganje odgovornosti, pasivnost ali pretirano iskanje pobega pred delovnimi obremenitvami. Čeprav so takšni odzivi namenjeni samozaščiti, lahko, če vzrokov ne odpravimo, privedejo do kopičenja nedokončanih nalog, občutka izgube nadzora in povečanega psihološkega stresa.

V naprednejših fazah se pojavijo vedenjski vzorci, ki postanejo bolj togi, npr. minimalno izpolnjevanje obveznosti, odpor do sprememb ali umik iz timskega sodelovanja. Ti procesi so pogosto povezani z dvema osrednjima razsežnostma izgorelosti: čustveno izčrpanostjo ter psihološko odmaknjenostjo in brezbržnostjo do dela in socialnega okolja. Zaradi oslavljenega čustvenega uravnavanja in povečanega notranjega pritiska lahko oseba postane cinična, frustrirana ali razočarana nad delom

in sodelavci, kar dodatno poslabša medosebne odnose v delovnem okolju.

Pomemben vedenjski znak je tudi zmanjšanje delovne učinkovitosti. Oseba pogosteje dvomi o sebi, izgublja samozavest, težje ohranja delovni ritem in se težje prilagaja zahtevnim situacijam. Ko kombinacija pomanjkanja podpore, izčrpanosti in neučinkovitih strategij spoprijemanja traja dlje časa, se oblikuje začarani krog, v katerem se vedenjski znaki izgorelosti še poglobljajo in podpirajo druge razsežnosti sindroma.



Vedenjske, čustvene, miselne in telesne spremembe pri izgorelosti tvorijo medsebojno povezano celoto, ki se običajno razvija postopoma in pogosto neopazno. Prvi znaki so lahko prikriti – nekoliko manj energije, manj potrpežljivosti ali več težav z osredotočenostjo – vendar se ob daljšem neravnovesju med zahtevami in osebnimi viri hitro stopnjujejo. Ko izčrpanost vztraja, se pojavijo tudi spremembe v razpoloženju, delovnih navadah, odnosih in telesnem počutju.



KO PREGORIJO VSE VAROVALKE

V službi smo imeli zelo veliko dela. Ker je moje vodilo, da mora biti vsako delo opravljeno do popolnosti, sem pogosto prevzel še delo sodelavcev in delal tudi deset ali celo dvajset ur. Nisem pa želel, da bi zaradi tega trpela moja družina. Čeprav je bilo težko, mi je nekako uspevalo usklajevati službene in družinske obveznosti. Potem pa je hudo zbolela moja mama, ki je živela sama, in smo jo morali začasno vzeti k sebi in skrbeti še zanjo. Takrat se je zapletlo.

Začelo se je tako, da sem včasih začutil mravljinčenje v dlaneh. S tem se nisem posebej ukvarjal – kje pa sem imel čas za to! Potem pa me je nekega dne sredi dela v pisarni tako zadelo, da sem mislil, da se mi bo zmešalo. Doživel sem nekakšen napad, ki je trajal nekaj minut. Ko sem kasneje o tem razmišljal, sem se spomnil, da sem o podobni izkušnji bral v romanu Sally Rooney Normalni ljudje. Poiskal sem tisti odlomek in ga še enkrat prebral: »Enkrat ali dvakrat je doživel hud panični napad. Hiperventiliranje, bolečine v prsih, mravljinčenje po vsem telesu. Občutek odrezanosti od svojih čutov, nezmožnost jasnega razmišljanja oz. interpretiranja tistega, kar vidi ali sliši. Stvari se zdijo in zvenijo drugače, počasneje, umetne, nestvarne. Ko se mu je to prvič zgodilo, je mislil, da se mu meša, da se je celotno kognitivno ogrodje, na katerem temelji njegovo pojmovanje sveta, sesulo za vedno in bo poslej svet le še ena sama nerazločna zvoč-

nost in barve. To je trajalo par minut in ko je minilo, je obležal na jogiju ves preznojen.»

Zdelo se mi je, kot da bi bral o sebi, in bil sem prepričan, da sem doživel panični napad. Ker po napadu tudi spati nisem mogel več, pa sem se odločil, da bom obiskal zdravnika. Povedal sem mu, kaj se mi je zgodilo in da sem popolnoma neprespan, od njega pa sem dobil odgovor, da je možno, da je bil to panični napad. Vendar mi o tem ni povedal nič več, pač pa me je napotil na različne preiskave, kjer pa niso odkrili ničesar. Zato so me poslali še k psihiatru. Ta mi je predpisal neko zdravilo, da bi se pomiril in vsaj lahko spal, pa ni nič pomagalo. Zato sem dobil še več drugih zdravil in po dolgem času sem spal več kot nekaj ur. Potem mi je šlo na bolje, čeprav še danes nisem v redu. Doživel sem še več napadov, vendar blažjih in krajših, in lahko sem jih obvladal. Pravil sem, da so mi očitno pregorele vse varovalke, psihiater pa mi je razložil, da sem doživel izgorelost, ki so se ji pridružili panični napadi.

Zdravila mi pomagajo, zato jih še vedno jemljem, sem pa opazil, da ne morem biti več zares vesel ali žalosten in da se težje sprostim. Pomagam si z dihalnimi vajami in zavedam se, da bo trajalo kar nekaj časa, da se ponovno spravim v red. V največjo oporo pa mi je vseskozi moja družina.

Ker se znaki izgorelosti pogosto prekrivajo z drugimi psihičnimi in telesnimi stanji, je njihovo razumevanje odvisno od širšega delovnega okvira. Pri oceni je treba upoštevati, ali je človek že dlje časa izpostavljen previsokim zahtevam, ali ima možnost počitka in energetske obnove in ali v delovnem okolju prejema ustrezno podporo. Le s celostnim pristopom lahko izgorelost ločimo od podobnih stanj in pravočasno prepoznamo procese, ki vodijo v njen razvoj.

Zgodnje prepoznavanje simptomov je ključno, saj omogoča pravočasno ukrepanje na ravni zaposlenega in organizacije. Ko prepoznamo, da so spremembe v delovanju, razmišljanju, čustvovanju in telesnem stanju povezane z dolgotrajno preobremenjenostjo, lahko uvedemo ukrepe, ki preprečijo nadaljnje poglobljanje izgorelosti in podprejo okrevanje.

RAZŠIRJENOST IZGORELOSTI

Razširjenost pojava

Kako pogosta je izgorelost? Podatki o tem se med državami in regijami po svetu razlikujejo. Največ raziskav prihaja iz Evrope in Severne Amerike, nekoliko manj pa iz Azije, Afrike, Latinske Amerike in arabskih držav. Rezultati se razlikujejo tudi glede na to, kdo je bil v raziskavo vključen in katero orodje za merjenje izgorelosti je bilo uporabljeno.

V nadaljevanju so povzete glavne ugotovitve o razširjenosti izgorelosti po svetu, po posameznih poklicih in v Sloveniji.

Izgorelost po svetu

Raziskave po svetu, ki so preučevale izgorelost med splošno delovno aktivno populacijo oz. odraslimi zaposlenimi, kažejo, da je delež ljudi z znaki izgorelosti precej visok.

Raziskava, ki je zajemala zaposlene v velikih podjetjih v osmih različnih državah, in sicer v Avstraliji, Franciji, Indiji, na Japonskem, v Kanadi, Nemčiji, Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike, je pokazala, da je skoraj vsak drugi anketirani poročal o znakih izgorelosti. Delež je nihal med 37 % in 58 %. Podobne rezultate najdemo tudi drugod. V Maroku okoli 40 % in v Veliki Britaniji približno 34 % zaposlenih poroča o znakih izgorelosti. V delih



jugovzhodne Azije (Malezija, Singapur, Filipini, Indonezija) so deleži še višji – med 58 % in 71 %.

Te razlike med državami pa niso nujno posledica dejanskih razlik v izpostavljenosti stresu ali pritiskom, delovnih pogojih

in izgorelosti. Do razlik lahko prihaja tudi zaradi različnega razumevanja izgorelosti in raznovrstnih načinov merjenja.

Nekatere raziskave so poskušale izgorelost oceniti drugače. Namesto spraševanja zaposlenih o njihovi izgorelosti so anketirali zdravnike splošne (družinske) medicine in medicine dela. Zdravnike so spraševali o njihovih pacientih in kako pogosto se srečujejo s primeri izgorelosti v njihovih ambulantah. V Belgiji so zdravniki poročali, da je približno 1 % njihovih pacientov poiskalo pomoč zaradi izgorelosti. O podobnih rezultatih poročajo raziskave iz Švice, ki ocenjujejo, da ima težjo, klinično obliko izgorelosti približno 4 % prebivalcev (med 2 % in 6 %).

Ta delež je precej nižji od prej omenjenih raziskav, ki temeljijo na samooceni anketirancev. Razlog leži v tem, da raziskave iz Belgije in Švice vključujejo le ljudi s težjo obliko izgorelosti, ki so simptome prepoznali in se odločili obiskati zdravnika. Prej navedene raziskave pa vključujejo tudi blažje oblike izgorelosti oz. prepoznavajo *tveganje* za razvoj sindroma izgorelosti.

Izgorelost v Sloveniji

V Sloveniji je razširjenost izgorelosti podobna kot drugod v svetu. Po podatkih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj kar 35 % zaposlenih v Sloveniji poroča o visokih psihosocialnih obremenitvah na delovnem mestu, kar je višje od evropskega povprečja (25 %). Nad evropskim povprečjem je prav tako delež zaposlenih v Sloveniji, ki poročajo o visokih čustvenih in telesnih obremenitvah na delovnem mestu.

Posledice teh visokih obremenitev se kažejo tudi v t. i. absentizmu – tj. številu dni odsotnosti zaposlenega zaradi bolniškega staleža. Slovenija je v evropskem vrhu po izgubljenih delovnih dneh na zaposlenega, kar kaže na visoko stopnjo preobremenjenosti in tudi na povečano tveganje za fizično in psihično zdravje, vključno z izgorelostjo. Med najpogostejšimi socialno-medicinskimi vzroki za odsotnost zaposlenih z dela so duševne in vedenjske motnje, kamor uvrščamo tudi izgorelost.

Druge slovenske raziskave poročajo, da med 40 % in 73 % Slovencev doživlja vsaj blažje simptome izgorelosti. Ti podatki se nanašajo predvsem na zaposlene v zdravstvu, izobraževanju in vojski. Skupno kažejo, da je izgorelost v Sloveniji resen problem, ki ga je treba aktivno obravnavati.

Skoraj vsaka druga zaposlena oseba po svetu in v Sloveniji poroča o simptomih izgorelosti. Pri tem ima resno obliko izgorelosti 2–6 % zaposlenih. Nekateri poklici, predvsem zdravstveni in kmetijski, so izrazito bolj ogroženi zaradi visoke čustvene in telesne obremenitve, visoke odgovornosti in majhnega nadzora nad delom.

Izgorelost med različnimi poklicnimi skupinami

Nekateri poklici so zaradi narave dela bolj izpostavljeni prekomernemu stresu in s tem izgorelosti. Takšno delo pogosto vključuje visoko čustveno in delovno obremenitev in visoko stopnjo odgovornosti, zato se pri teh poklicih izgorelost pojavlja pogostejše. K temu prispevajo zlasti:

- **čustvene obremenitve:** velika izpostavljenost čustvenim obremenitvam je značilna za poklice, ki vključujejo nego ljudi, zagotavljanje pomoči osebam v stiski, reševanje sporov in druge oblike dela z ljudmi (npr. zaposleni v socialnem varstvu); ti poklici zahtevajo veliko empatije, kar povečuje psihično izčrpanost delavcev,
- **visoka odgovornost,** kjer lahko imajo napake resne posledice: v nekaterih poklicih lahko imajo napake pri delu hude posledice, kar povečuje pritisk in napetost v delovnem okolju (npr. zdravstveni delavci),

- **visoka delovna obremenitev** ali hiter tempo dela: narava dela pri nekaterih poklicih vključuje dolge, nepredvidljive delovne urnike, kar povečuje izčrpanost in otežuje ustrezno regeneracijo in obnovitev moči (npr. delo v kmetijstvu),
- **nizek nadzor nad delovnimi pogoji**: uspešnost in dokončanje dela je pri nekaterih poklicih v veliki meri odvisna od dela drugih (npr. sodelavcev) ali zunanjih dejavnikov (npr. od vremena v kmetijstvu); ti delavci so zato podvrženi večji negotovosti, kar ustvarja stresne pogoje za delo.

Zdravstveni delavci

Zdravstveni delavci so ena najbolj ogroženih skupin za razvoj izgorelosti. Raziskave kažejo, da je razširjenost izgorelosti med zdravstvenimi delavci pogostejša v primerjavi z drugo delovno populacijo.

Podatki raziskave, ki je bila opravljena v 30 državah, navajajo, da ima približno 30 % zdravstvenih delavcev visoko tveganje za izgorelost, pri čemer se ta delež v zadnjih desetih letih še povečuje. Druga raziskava podobno ugotavlja, da ima kar 35 % medicinskih sester tveganje za težje oblike izgorelosti. Med epidemijo COVID-19 se je izgorelost med zdravstvenimi delavci še povečala zaradi dodatnih delovnih in čustvenih obremenitev.



Delavci v socialnem varstvu

Izgorelost je razširjen pojav tudi med socialno-varstvenimi poklici, ki vključujejo nego in skrb starejših, telesno in duševno oviranih in drugih oseb. Ti poklici so pogosto podvrženi visokim čustvenim obremenitvam zaradi izpostavljenosti stiskam in zapletenim življenjskim okoliščinam uporabnikov. Od delavcev se pričakuje, da uporabnikom zagotovijo podporo, skrb in razumevanje ob sočasnih visokih delovnih obremenitvah in pomanjkanju kadra, kar povečuje tveganje za izgorelost.

Raziskave kažejo, da velik delež delavcev v socialnem varstvu doživlja zmerno do visoko stopnjo izgorelosti, pri čemer je čustvena izčrpanost najpogostejša in najrazsežnejša. Raziskave poročajo o stopnjah čustvene izčrpanosti, ki zajemajo od približno 50 % do več kot 70 %, pri čemer je resno izgorelih približno 20 % socialnovarstvenih delavcev.

Izgorelost je pogosta tudi pri tretjini skrbnikov starih, se staršev zaradi dolgotrajne čustvene, telesne in psihične obremenitve. Pri skrbi za starše z demenco pa se delež izgorelosti še poveča.



Delavci v šolstvu

V primerjavi s splošno delovno populacijo se z izgorelostjo pogostejše srečujejo tudi delavci v šolstvu. V izobraževalnem sektorju so tveganja za razvoj izgorelosti večja pri učiteljih v osnovnih in srednjih šolah kot pri visokošolskih učiteljih. Raziskave kažejo, da približno 25–75 % učiteljev doživlja zmerno do visoko stopnjo izgorelosti, ki se pogosto kaže kot čustvena izčrpanost, upad motivacije in občutek, da so zahteve dela vse težje obvladljive.

K izgorelosti med učitelji pomembno prispevajo visoka delovna obremenitev, številčnost učencev v razredu, izzivi z obvladovanjem vedenja učencev, obsežne administrativne zadolžitve in pogosto tudi nezadostno plačilo za opravljeno delo. Izgorelost med delavci v šolstvu nosi negativne posledice tako za dobrobit učiteljev kot učencev, saj pomembno vpliva na kakovost izobraževanja.

Izgorelost pri kmetih in delavcih v kmetijstvu

Tudi na kmetijah, med ljudmi, ki vsak dan vstajajo s soncem in delajo z zemljo, postaja izgorelost vse pogostejši spremljevalec. Kmetovanje je veliko več kot le poklic, je način življenja. Zaradi specifične kmečkega poklica, kombinacije nepredvidljivih naravnih pogojev, ekonomskih pritiskov, zavezanoosti družinski tradiciji in močnega občutka dolžnosti pri kmetih in delavcih na kmetiji pogosto prihaja do kronične preobremenjenosti, ki lahko vodi v izgorelost.



»ČE PADEM JAZ, PADE VSE.«

V hlev sem stopila še pred peto zjutraj. Mraz mi je lezel skozi gumijaste škornje, prsti so bili okorni od premalo spanja.

Krave so mirno prežvekovala, kot da ne bi vedele, da sem včeraj zvečer spet zaspala šele ob enajstih, ko sem končala še vrt za hišo.

Nisem hotela živeti na kmetiji, čeprav sem se na manjši rodila. Kmetijsko šolo sem sicer končala, a sem si prisegla, da bom imela službo in prost večer, mogoče celo čas za knjigo. Potem je zbolela hči, prišla sva na moževo domačijo in vrata so se zame zaprla: majhna hiša, stroga tašča, tast, ki je odšel v službo in pustil zemljo sinu. Jaz pa sem delala v nakupovalnem centru in doma poslušala: »V službi se itak spočiješ.«

Spočila se nisem nikjer. Podnevi stranke, pritožbe, nalepke, blagajna in nadrejeni, ki so hoteli 150-odstotno storilnost. Popoldne pa molža, krma, njive, kuhanje, perilo, otroci. Leta so se nizala, utrujenost se mi je nalagala po kosteh kot prah po starem orodju.

Potem pa je prišel tisti februarški dan. Snežilo je in prvič po dolgem času sem imela plan – celodnevno kopanje v bližnjih termah, nekaj ur brez gnojnice in računov. Mož je brez besed odpeljal avto. »Telica bo povrgla, moram pomagati,« je rekel čez ramo. Čez nekaj ur je zazvonil telefon in njegov glas je bil čuden, odmaknjen: da ne ve, ali bo še kdaj hodil.

Ko sem končno izvedela, da je hudo poškodovan, sem vedela še nekaj drugega: da je hlev zdaj moj. Krave, molža, silos, bale, papirji, plus služba. S šefom sem se dogovorila, da sem lahko prihajala ob osmih, ker je bilo treba do takrat pomolsti in odpeljati mleko. Nečak je skočil na traktor, prijatelji so pomagali, kolikor so lahko, a vsako jutro ob pol petih sem bila v hlevu jaz.

Ko sem praznovala svoj rojstni dan, se je zgodilo vse v enem dnevu: pobegli bik na dvorišču, frizerka, ki je odpovedala, nevihta, ki je vzela elektriko, in noč, ki se je končala ob treh zjutraj. Ob petih zjutraj sem že stala ob kravah, še z vonjem po torti v lasih in s težkimi, praznimi očmi. Praznika nisem več znala zares občutiti; vsak se je končal enako, z gumijastimi škornji in kovinskim ropotom mlekarne.

Po nesreči je mož postal tišji, trši, kot bi ga bila bolečina zabetonirala v lastno glavo. Spala sva vsak v svoji sobi; besede, ki sem jih potrebovala – hvala, zmores, vidim te – so ostale nekje med kravjim mukanjem in zvonjenjem telefona. Ko je bilo najhuje, sem ponoči jokala v blazino in se spraševala, ali bi bilo lažje, če me jutri ne bi bilo več. Potem sem se spomnila na hčer, na brata, na živali, ki so čakale na krmo, in vstala sem še eno jutro, dokler telo ni samo potegnilo zasilne zavore. Sledilo je šest mesecev bolniške, antidepressivi, prazna glava in težko telo. Izgorelost, so rekli. Jaz pa sem čutila samo sram, da ne zmorem več.

Zdravnica mi je nekoč rekla, da človek v resnici »mora« samo umreti, da so vse drugo naše odlo-

čitve. Tedaj se mi je zdelo, da vedno manj odločam. Kmetija ni bila moja, hiša napol, zemlja moževa, odgovornost pa v celoti na mojem hrbtu. Če bi rekla »dovolj«, bi bilo treba prodati živino, preorati navade treh generacij in priznati, da vse tisto garanje ni prineslo ne varnosti ne pokojnine.

Zdaj imam opornico za zapestje, boleč križ in utrujen pogled. Naučila sem se umika, preden je vsega preveč: kratek sprehod, klepet pri sosedih, trenutek tišine v avtu pred službo. Ni veliko, a to je moja drobna ograja pred propadom.

Nekega jutra sem stopila iz hleva, ko se je nad griči že kazala bledikava svetloba. Na dvorišču je zapihal veter in v nos mi je prineslo vonj po senu in kislem silosu. Pogledala sem v hišo, kjer je mož še spal, in si tiho zašepetala: »Če padem jaz, pade vse.« Potem sem globoko vdihnila, si popravila ruto in šla v kuhinjo skuhat kavo pred službo, eno roko pa pritiskala na boleč križ, kot bi držala skupaj še zadnji kos sebe.

Novejše raziskave osvetljujejo resnost problema izgorelosti med kmeti in poudarjajo različne dejavnike, ki prispevajo k temu stanju.

Anketa, ki jo je KGZS med letoma 2022 in 2024 izvedla med približno tisoč kmeti, je pokazala, da se s prekomernim stresom sooča kar 64 % kmetov, 41 % jih trpi za nespečnostjo, 38 % pa za izgorelostjo. Med pogostejšimi težavami so tudi tesnoba, anksioznost in depresija. Po podatkih ankete kmetom največ stresa povzročajo kmetijska politika in

zakonodaja (71 %), nepredvidljivi dogodki v kmetijstvu, kot so suša, toča ali bolezen (69 %), sledijo nizke odkupne cene in obsežna administracija. Največja raziskava iz leta 2023, ki je bila izvedena med 351 irskimi kmeti, je pokazala, da jih 23,6 % trpi za izgorelostjo, medtem ko jih 50,1 % poroča o težavah s spanjem. Izgorelost je bila povezana s slabšim duševnim in telesnim zdravjem, pri čemer so k izgorelosti prispevali dejavniki, kot sta starost in starševstvo.





TEŽA TRADICIJE IN PROSTOR ZASE

Že od malega živim in delam na kmetiji. Naša družinska kmetija je majhna, ukvarjamo se predvsem s sadjarstvom. Z bratom sva takoj, ko sva lahko, začela pomagati pri lažjih kmečkih opravilih. Sčasoma sva delala vedno več in vse najino življenje posvetila kmetijstvu. Oba sva se odpravila na študij agronomije v Ljubljano, od koder se je brat vrnil na našo družinsko kmetijo in prevzel njeno vodenje. Sama pa sem med študijem spoznala svojega moža. Mož prihaja iz visokogorske živinorejske kmetije, kamor sem se po poroki preselila tudi sama. Na kmetiji živiva skupaj s tastom in taščo, s katerima smo se vedno dobro razumeli. Zadovoljna sta bila, ker je sin našel partnerico, ki tudi sama prihaja iz kmetije in je vajena kmečkega tempa življenja. Kmalu se nama je rodila hčerka, ki sta ji sledila še dva fantka. Po nobenem izmed treh porodov si nisem privoščila »prave porodniške«. Že nekaj tednov po vrnitvi iz porodnišnice sem občutila krivdo zaradi zanemarjanja dela na kmetiji. Drugi družinski člani so namreč prevzemali moje delo, zaradi česar sem imela občutek, da sem nekoristna in da jih dodatno obremenjujem. Tako sem, medtem ko so otroci spali, prišla za delo in pomagala tam, kjer sem lahko. Z leti sem dobila občutek, da delam vedno več. Ob delu na kmetiji, ki se nikoli ne konča, sem od tašče prevzela tudi gospodinske dolžnosti. Kuham in čistim za celotno gospodinjstvo. Starejšima

šoloobveznima otrokoma pomagam pri šolskih nalogah in ju vozim na razne obšolske dejavnosti. Mlajši sin dan preživlja z mano. Vzamem ga v hlev, pomaga mi pri kuhanju kosila, čistim med njegovim dopoldanskim spancem. Ob opravljanju svojega dela ga moram imeti nenehno pod budnim očesom, saj je življenje na kmetiji nepredvidljivo in za radovedne otroke hitro tudi nevarno. Ob večerih pogosto pomagam možu pri urejanju računov in izpolnjevanju vseh birokratskih zahtev. Pogosto pa se najdem tudi med dvema ognjema, ko urejam odnose med možem in njegovimi starši, ki imajo občutek, da bo z vsemi svojimi spremembami in posodobitvami uničil družinsko kmetijo. Pred nekaj meseci sem začela opazati, da sem nenehno utrujena, čeprav ponoči dobro spim. Čutila sem bolečine v mišicah in omotico. Za pomoč sem se tako obrnila na svojo osebno zdravnico, ki mi je pripisala zgodnje znake izčrpanosti. Ker dela v kmečkem okolju, razume, da si je na kmetiji težko vzeti čas za počitek. Vseeno pa mi je priporočila, da si čez dan vzamem nekaj trenutkov samo zase in si privoščim krajši spanec. Moji družinski člani so ta počitek sprva razumeli in mi skušali pomagati, vendar so se že po nekaj dneh pojavili očitki. Tašča me je spraševala, ali res ne mislim pomagati pri delu v hlevu, in me opominjala, da je tudi ona utrujena in da sem jaz mlajša. Tast se z mano ni zares pogovarjal. Obnašal se je, kot da ne obstajam več, možu pa je očital, da si v njegovih časih niso jemali časa za počitek. Občutek krivde sem čutila tudi sama. Želela sem si biti zmožna

pomagati na kmetiji. Predvsem sem se počutila kot slaba mama, saj sem otroke pogosto posedla pred televizijski ekran, namesto da bi čas z njimi preživljala aktivno. Čeprav dnevno še vedno občutim krivdo, se mi zdi pomembno, da poskrbim zase. Le tako bom lahko dobro skrbela za kmetijo in svoje otroke. Ker imam delo na kmetiji res rada, želim svojim trem otrokom postaviti dober zgled. Od njih ne bom nikoli zahtevala, da prevzamejo kmetijo, vendar si želim, da bi se za to odločili sami. Da jim bo delo na kmetiji priraslo k srcu, tako kot je meni, morajo videti, da si lahko kmetje in kmetice ob delu na kmetiji vzamemo tudi čas zase in za svojo družino.

Dejavniki tveganja za izgorelost pri kmetih

Najpogostejše dejavnike tveganja za izgorelost pri kmetih lahko strnemo v naslednja področja, ki se medsebojno prepletajo:

- finančna negotovost; nestanovitni prihodki zaradi nihanja cen pridelkov in odkupnih cen, visoki stroški proizvodnje (gorivo, gnojila, krma, stroji), krediti in dolgovi (banke, subvencije, lizing), težaven dostop do finančne podpore,
- negotove in nepredvidljive vremenske in okoljske razmere; suša, toča, poplave, nepričakovani vremenski pojavi, podnebne spremembe, ki vplivajo na stabilnost pridelave, izguba nadzora nad naravnimi dejavniki (npr. razmnoževanje škodljivcev, nove bolezni rastlin),

- dolgi delovniki in težke telesne obremenitve; delo »od jutra do večera« pogosto brez prostih dni, pomanjkanje dopusta in oddiha, telesna izčrpanost, poškodbe, nezgode pri delu,
- osamljenost in socialna izolacija; omejeni stiki z vrstniki izven družine in kmetije, geografska odmaknjenost kmetij in slab dostop do storitev, občutek, da »morajo zdržati«,
- odgovornost in pritisk tradicije; prevzem družinske kmetije in občutek dolžnosti do tega, kar so ustvarile prejšnje generacije, strah pred neuspehom (»ne smem razočarati«), vztrajanje na kmetiji skozi več generacij zaradi pritiska nadaljevanja tradicije,
- usklajevanje družinskega in poklicnega življenja; na kmetijah, ki velikokrat delujejo kot družinsko podjetje, je meja med domom in delom zabrisana, prisotna so nesoglasja različnih generacij glede načina dela in vodenja kmetije, ni časa za skrb in vlaganje v odnose,
- uvajanje novih tehnologij; uporaba velikokrat vodi v dodaten stres,
- administracija in zakonodaja; nenehne spremembe zakonodaje (npr. v zvezi z okoljem, živalmi), pritisk birokracije, obrazcev, subvencijskih pravil, strah pred inšpekcijo, nejasnost pravil,
- pomanjkanje dostopa do strokovne pomoči; pomanjkanje možnosti pogovorov o težavah v duševnem zdravju, slaba dostopnost do psihološke podpore na podeželju, stigmatizacija (»če si utrujen, se pač ne pritožuješ«).

Prepoznavanje dejavnikov tveganja je ključnega pomena za pripravo ciljno usmerjenih programov za obvladovanje stresa in preprečevanje izgorelosti.

Znaki izgorelosti pri kmetih

Najpogostejši znaki izgorelosti pri kmetih, na katere je treba biti pozoren, da je pomoč pravočasna in učinkovita, se ne razlikujejo od znakov pri drugih poklicnih skupinah.

Na **telesnem področju** so pogosto prisotni naslednji simptomi: glavobol, slabost, omotičnost, bolečine v mišicah, kronična utrujenost, ki tudi po počitku ne izzveni, prebavne težave, kardio-vaskularne težave, težave s spanjem v obliki nespečnosti ali dolgotrajnega spanja, pogosta obolenja zaradi oslabiljenega imunskega sistema.

Na čustvenem področju opazimo zaletavost, tesnobo, razdražljivost, jezo, občutke nemoči in obupa. Človek ne najde motivacije ali veselja za stvari, ki so ga do zdaj razveseljevale, in opušča takšne dejavnosti.

Razmišljanje postane »tunelsko«, zoženo na vedno ista premišljevanja o težavah, človek ne zmore pogledati širše, je pozabljiv, raztresen, ima težave s koncentracijo in spominom. Nenehno govori o tem, da je »vse zaman«, »nič nima več smisla«, »ne vem, zakaj se sploh trudim« ... Izgubi vero v prihodnost, v to, da se bo »kaj izboljšalo«. Razmišlja lahko o tem, da bi »vse skupaj pustil«, »če bi me jutri pobralo, ne bi bilo razlike« ali celo o samomoru.

V vedenju opazimo, da lahko dela brez pravega počitka, se umika od družbe in osami tudi od družine, za pomiritev in/ali spanje lahko poseže po psihoaktivnih snoveh, najpogosteje alkoholu ali zdravilih, prej skrben kmet zanemarja živino, posest, stroje.

Če poznate koga, za kogar mislite, da je izgorel, ali ste se morda sami znašli v tem položaju, se pogovorite z nekom, ki mu zaupate. Že iskren pogovor je lahko zdravilen in osebo na poti v izgorelost opogumi, da poišče ustrezno strokovno pomoč, npr. pri psihiatru, psihologu, psihoterapevtu.

Izgorelost zaradi starševstva

Visoka raven stresa v starševstvu lahko vodi v starševsko izgorelost, ki ima pomembne posledice za starše in otroke. Kljub temu še ni povsem jasno, ali je starševska izgorelost različna med različnimi kulturami in kateri dejavniki povzročajo te razlike. Raziskava, izvedena v 42 državah na vzorcu 17.409 staršev, je pokazala velike razlike v razširjenosti starševske izgorelosti med državami. Analize kulturnih vrednot so pokazale, da je bila starševska izgorelost pogostejša in izrazitejša v družbah, kjer je poudarek bolj na človeku kot pa skupnosti. Izkazalo se je, da ima individualizem večji vpliv na starševsko izgorelost kot ekonomske razlike med državami ali druge preučevane individualne in družinske značilnosti, kot so število, starost otrok in čas, ki ga starši preživijo z njimi. Ti izsledki kažejo, da lahko kulturne vrednote v zahodnih družbah prispevajo k višjim ravnam starševskega stresa.

Izgorelost športnikov

Izgorelost se pojavlja tudi med športniki. Opisujejo jo kot sindrom, za katerega je značilen občutek razočaranja nad športom, saj ta za športnika nima več takega pomena in vrednosti kot nekoč. Zanj so značilni občutki izčrpanosti, manjši občutek uspešnosti v športu in zmanjšan pomen, ki ga človek pripisuje športni dejavnosti. Ti simptomi so povezani s slabšimi športnimi rezultati in večjo verjetnostjo opustitve športa. Zaskrbljujoče je, da se povprečne ravni izgorelosti na področju športa v zadnjih dveh desetletjih povečujejo.

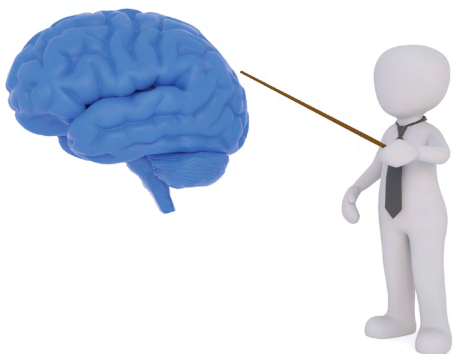


MERJENJE IZGORELOSTI

V prejšnjem poglavju smo obravnavali razširjenost simptomov izgorelosti. Raziskave kažejo, da med delovno aktivnimi odraslimi simptome izgorelosti doživlja približno tretjina do dve tretjini ljudi, medtem ko je delež tistih, pri katerih gre za izrazito ali klinično pomembno izgorelost, bistveno nižji in se giblje med 1 in 6 %.

Tako širok razpon ocen ni naključen. Izvira iz več dejavnikov, med drugim iz razlik v vzorcih raziskav, ki so se izvajale med različnimi poklicnimi skupinami, v različnih kulturnih okoljih in državah, prav tako pa so na to vplivali raznoliki pristopi opredelitve in merjenja izgorelosti. Izgorelost je namreč kompleksen pojav, ki vključuje telesno in duševno izčrpanost, zmanjšano motivacijo, občutek neučinkovitosti, spremembe v mišljenju, čustvovanju in vedenju. Ker se izraža na več ravneh hkrati, je tudi njeno merjenje metodološko zahtevno.

V zadnjih desetletjih je bilo razvitih več vprašalnikov za merjenje izgorelosti, pri čemer prevladujejo merški instrumenti za samooceno, kar pomeni, da človek sam oceni svoje občutke, vedenje, stanja ali izkušnje. Vprašalniki so običajno izdelani na način, da vsebujejo niz trditev, človek pa z izbiro zase pravnega odgovora izrazi stopnjo strinjanja s trditvijo ali pogostost doživljanja določenih občutkov in vedenj.



Razlike med različnimi vrstami vprašalnikov odražajo različna teoretična razumevanja izgorelosti.

Izgorelost kot čustveni in vedenjski odziv na delo

Eden najstarejših in najvplivnejših pristopov razume izgorelost kot skupek treh simptomov, povezanih z delom, ki jih tudi meri. Ti so:

- 1. čustvena izčrpanost**, ki se kaže kot občutek, da človeka delo čustveno izčrpava (npr. »Delo me čustveno izžema.«),
- 2. depersonalizacija**, ki se izraža v brezbriznem ali odtujenem odnosu do ljudi v delovnem okolju (npr. »Odkar sem v tej službi, sem do ljudi hladnejši/-a.«),
- 3. zmanjšana osebna izpolnitev**, ki se kaže v občutkih manjše učinkovitosti in uspešnosti pri delu (npr. »V službi nisem opravil/-a veliko koristnih stvari.«).

Izgorelost kot izčrpanost energetskih virov

Drugi pristop izgorelost razume predvsem kot stanje kronične izčrpanosti na telesnem, čustvenem in miselnem področju, ne glede na to ali izčrpanost povzroča služba ali druge življenjske okoliščine. Preverimo lahko:

1. **fizično utrujenost** (npr. »Počutim se, kot da imam prazne baterije.«),
2. **čustveno izčrpanost** (npr. »Občutek imam, da nisem več sposoben/-na sočustvovati z drugimi.«),
3. **kognitivno oz. miselno utrujenost** (npr. »Težko jasno razmišljam.«).



Izgorelost na različnih življenjskih področjih

Nekateri merski instrumenti so utemeljeni v predpostavki, da se izgorelost lahko različno izraža na posameznih življenjskih področjih, in ločujejo med izgorelostjo:

1. **povezano z delom** (npr. »Se ob koncu delavnika počutite izčrpani?«),
2. **v odnosu do ljudi** (npr. »Se vam zdi delo z ljudmi čustveno zahtevno?«),
3. **splošno osebno izgorelostjo**, ki ni neposredno povezana z delom (npr. »Kako pogosto se počutite utrujeni?«).

Takšna razdelitev omogoča boljše razumevanje virov obremenitev pri človeku in olajša oblikovanje ciljno usmerjenih ukrepov za zmanjševanje stresa in okrevanje.

Izgorelost kot telesni zlom (t. i. adrenalna izgorelost)

Nekateri pristopi izgorelost razlagajo kot telesno stanje, povezano z domnevno preobremenjenostjo nadledvičnih žlez, kar se pogosto poimenuje kot adrenalna izgorelost. Po tej razlagi naj bi dolgotrajen stres sprva vodil v kronično povišane ravni stresnih hormonov, kasneje pa v njihovo zmanjšano izločanje, kar naj bi povzročilo hude telesne in psihične simptome, ki se stopnjujejo od:

1. izčrpanosti,
2. občutka ujetosti,
3. stanja pred adrenalnim zlomom,
4. obdobja po adrenalnem zlomu.



Kljub razširjenosti tega pojma v poljudnih razlagah adrenalna izgorelost v medicinski in znanstveni stroki velja za mit. Raziskave namreč ne potrjujejo obstoja specifičnih hormonskih sprememb nadledvičnih žlez pri izgorelih ljudeh. Simptomi, ki jih ljudje doživljajo, so resnični in pogosto zelo obremenjujoči, vendar zanje za zdaj ni dokazov, da bi bili posledica merljivih hormonskih sprememb.

Izgorelost kot psihološki odziv

Med novejšimi merskimi instrumenti izstopa bolj celosten in teoretično poenostavljen pogled na izgorelosti, ki razlikuje med:

1. z delom povezanim stanjem izčrpanosti, za katero so značilni:

- skrajna utrujenost,
 - zmanjšana sposobnost uravnavanja miselnih in čustvenih procesov,
 - povečana miselna razdalja od dela,
- in

2. drugimi znaki, ki nastopijo psihične in telesne težave:

- psihološka stiska z znaki depresije in tesnobe,
- psihosomatske težave (npr. glavobol, motnje spanja, prebavne težave ...).

Ta način merjenja izgorelosti se je izkazal kot zelo zanesljiv in učinkovit, saj razlikuje med izgorelostjo in drugimi težavami v duševnem zdravju, kot je depresija, kar ljudje velikokrat zamenjujejo.

Dragi bralec, v osmem poglavju je kratek vprašalnik, ki omogoča, da razmislite o vaših tveganjih za pojav izgorelosti. Gre za kratek preizkus in ne za diagnostično orodje. Jemljite ga zgolj kot usmeritev, na kaj morate biti pri svojem delu še posebej pozorni!



BOLJE PREPREČITI KOT ZDRAVITI

Preprečevanje izgorelosti

Kako lahko preprečimo izgorelost? Tako, da se izognemo ali odstranimo dejavnike za njen nastanek. Poskušamo se izogniti stresnim dejavnostim in ne družimo se z ljudmi, ki slabo vplivajo na nas. Seveda pa to ni vedno mogoče.

Verjetnost nastanka izgorelosti lahko zmanjšamo s pomočjo različnih tehnik, kot so tehnike obvladovanja stresa, tehnike sproščanja in tehnike učinkovitega reševanja težav. Obstajajo različni viri, iz katerih se lahko poučimo o teh tehnikah, predvsem delavnice v živo in na spletu, prav tako je na voljo tiskano in elektronsko gradivo. Pomemben preventivni dejavnik je tudi zdrav življenjski slog, ki vključuje skrb za uravnoteženo razmerje med delom in odmorom, vključno z razbremenilnimi dejavnostmi, počitkom in spanjem, pa tudi redno telesno dejavnost in uravnoteženo prehrano. Zelo pomembno je tudi ohranjanje zdravih in podpornih medosebnih odnosov.



Kdaj in kam po pomoč?

Preventiva izgorelosti je boljša kot zdravljenje. Pomembno je tudi, da pomoč poiščemo, takoj ko opazimo prve opozorilne znake, da smo na poti izgorelosti, in sicer še preden do tega pojava pride.

Najprej si lahko pomagamo sami. Načinov pomoči je več; poiščemo lahko informacije o težavah, ki jih doživljamo, se pogovorimo s človekom, ki mu zaupamo, se udeležimo izobraževanja, delavnice v zvezi s težavami, ki nas pestijo.



Če nič od tega ne pomaga in naše počutje ni nič boljše ali se celo slabša, velja poiskati strokovno pomoč. To najprej najlažje dobimo pri svojem osebnem zdravniku, na voljo pa je tudi v najbližjem centru za duševno zdravje.



Če osebni zdravnik ni dosegljiv, naše težave pa so tako hude, da je strokovna pomoč potrebna takoj, se lahko obrnemo na:

- najbližji center nujne medicinske pomoči,
- enotno številko za klic v sili 112,
- dežurnega psihiatra v najbližji psihiatrični bolnišnici,
- številko za klic v duševni stiski 01 520 99 00 (vsak dan med 19. in 7. uro).

Kaj lahko pričakujemo pri osebnem zdravniku in kaj v centru za duševno zdravje?

Osebni zdravnik lahko naredi naslednje: človeku s težavami v duševnem zdravju predpiše nekatera zdravila za njihovo lajšanje in odobri bolniški dopust. Lahko ga tudi napoti k psihologu, kliničnem psihologu ali psihiatru – k prvima dvema samo z napotnico, za obisk psihiatra pa ta ni potrebna. Poleg tega ga lahko usmeri na katero od posebnih delavnic, ki se imenujejo Podpora pri soočanju s stresom, Podpora pri soočanju z depresijo in Podpora pri soočanju s tesnobo. To so brezplačne delavnice, ki potekajo v vseh zdravstvenih domovih v Sloveniji in jih lahko človek s težavami v duševnem zdravju obiskuje v svojem domačem kraju ali v kateremkoli drugem kraju v Sloveniji, z njim pa se jih lahko udeleži tudi njegov svojec.

Centri za duševno zdravje delujejo v nekaterih zdravstvenih domovih v Sloveniji in zagotavljajo celostno pomoč pri težavah v duševnem zdravju. Obisk takega centra je brezplačen in zanj ni pot-

rebna napotnica osebnega zdravnika. Ko se človek s težavami v duševnem zdravju oglasi v takem centru ali tja pokliče po telefonu, ga sprejme medicinska sestra, ki se z njim pogovori, po posebni klinični poti oceni njegovo stanje in ga naroči na obisk, na katerem se bo srečal še z drugimi člani ekipe strokovnjakov – ta v celoti vključuje medicinsko sestro, psihiatra, psihologa, kliničnega psihologa, socialnega delavca in delovnega terapevta. Skupaj se bodo dogovorili za najboljši možni načrt pomoči. Izvajanje tega načrta se bo spremljalo tudi v okviru sestankov strokovnjakov, ki v njem sodelujejo, in bo trajalo, dokler se stanje človeka s težavami v duševnem zdravju ne bo izboljšalo do te mere, da se bo lahko njegova obravnava nadaljevala pri osebne zdravniku.

Kaj pa lahko pričakujemo od obiska pri psihiatru in kliničnem psihologu?

Psihiater (zdravnik, ki je po študiju medicine opravil specializacijo iz psihiatrije) je usposobljen za diagnosticiranje duševnih motenj in njihovo zdravljenje z zdravili. **Klinični psiholog** pa je po študiju psihologije opravil specializacijo iz klinične psihologije in je usposobljen za psihodiagnostiko, to pomeni oceno in razlago človekovega psihološkega delovanja v povezavi z njegovim življenjskim položajem, in obravnavo duševnih motenj s psihološkimi pristopi. Oba opravljata tudi svetovanje, zagotavljata podporo, lahko pa tudi psihoterapijo.

Psihoterapijo lahko zagotavlja tudi nekdo, ki ni zdravnik ali psiholog, vendar mora biti za izvajanje

psihoterapije usposobljen **psihoterapevt**, ki ima visokošolsko izobrazbo in je opravil specializacijo za psihoterapevta ene od uveljavljenih in priznanih psihoterapevtskih šol ali je zaključil magistrski študij na fakulteti s študijskim programom psihoterapije. Psihoterapevt obravnava težave v duševnem zdravju s psihološkimi tehnikami, ki temeljijo na gradnji odnosa in osebnostni rasti preko izkustva in na spreminjanju človekovega vedenja, mišljenja, čustvovanja, osebnostnih značilnosti.

Ob vsej omenjeni strokovni pomoči obstajata pri težavah v duševnem zdravju še dve obliki pomoči: biblioterapija in pomoč bližnjih.

Biblioterapija, se pravi zdravljenje s pomočjo knjig, lahko poteka tako, da človek samostojno rešuje



svoje težave v duševnem zdravju, v knjigah pa najde zamisli, kaj bi bilo zanj koristno, ali pa tako, da te težave rešuje s pomočjo psihiatra, psihologa ali psihoterapevta, ki mu priporoči knjigo, o kateri se potem pogovarjata.

Kaj pa bližnji? Ti lahko pomagajo predvsem tako, da se poučijo o težavah svojega bližnjega, da ga ravno prav spodbujajo pri tem, ko se spoprijema z težavami, in da do njega niso preveč zaščitniški.



Okrevanje po izgorelosti

Okrevanje človeka, ki ima diagnozo izgorelosti, je dolgotrajno. Pri tem je pomembnih več stvari. Najprej se mora zares odpočiti. Za to potrebuje čas in ustrezne razmere doma in v službi. Morda mora na bolniški dopust, morda pa je dovolj, da dela skrajšani delovni čas ali opusti nekatere delovne obremenitve. Pomembno je tudi, da uvidi, da bodo za izboljšanje njegovega stanja potrebni meseci, in da se ne slepi, da to, kar se mu je zgodilo, ni nič hujšega. Prav tako ne sme iskati hitrih rešitev iz svojega položaja in zanj se ne sme kriviti ali se nase jeziti, saj se s tem samo še bolj izčrpava. Bolje je, da – najlažje s pomočjo psihoterapevta, pa tudi biblioterapije – poskuša razumeti, zakaj je pri njem prišlo do izgorelosti, oz. se dokopati do uvida, da je izgorelost najverjetneje rezultat predolgega vztrajanja v napačnih ravnanjih in da sprejme in začne udeležati nove, ustrežnejše. Prav spreminjanje lastnega vedenja pa je tudi najtežji del na poti okrevanja. Tudi zato, ker so se drugi ljudje že navadili, da je pred izgorelostjo prevzemal veliko bremen.

Kaj pa, ko je človek z izkušnjo izgorelosti že okreval? Takrat je pomembno predvsem to, da ne zdrsne nazaj v izčrpavanje, temveč da vztraja pri skrbi zase. To pa pomeni predvsem, da skrbi za uravnoteženo razmerje med delom in odmorom, vključno z razbremenilnimi dejavnostmi, počitkom in spanjem, pa tudi za redno telesno dejavnost in uravnoteženo prehrano, ohranjanje zdrave in podporne medosebne odnose in izvajanje tehnik obvladovanja stresa, sproščanja in tehnik učinkovitega reševanja težav.

HITRI VPRAŠALNIK KAKO BLIZU IZGORELOSTI SEM?

Navodilo:

Preberite trditve in označite odgovor **DA** oz. **NE**, glede na to, ali velja posamezna trditev za vas v obdobju **zadnjih treh mesecev**. Seštejte število označb v stolpcu NE in stolpcu DA.

	NE	DA
1. Pogosto se počutim izčrpan, tudi po počitku.		
2. Zjutraj se težko spravim na delo ali vsakodnevne obveznosti.		
3. Imam občutek, da dajem veliko več, kot dobim nazaj.		
4. Delo ali obveznosti me vse pogosteje čustveno izpraznijo.		
5. Postajam bolj razdražljiv ali manj potrpežljiv kot nekoč.		
6. Do dela (ali svojih nalog) čutim manj veselja ali smisla.		
7. Pogosto imam občutek, da nič, kar naredim, ni dovolj dobro.		
8. Težko se odklopim od dela, tudi ko imam čas za počitek.		
9. Imam občutek stalnega pritiska ali skrbi, povezanega z delom ali odgovornostmi.		
10. Opažam težave s spanjem (težko zaspim, zbuja se utrujen).		

11.	Do ljudi okoli sebe sem brezbržen ali se jim izogibam.		
12.	Pogosto me boli glava, mišice ali imam druge telesne znake stresa.		
13.	Zdi se mi, da nimam več nadzora nad obremenitvami.		
14.	Razmišljam, da bi rad vse skupaj pustil ali pobegnil.		
15.	Občutek imam, da tako, kot zdaj živim ali delam, dolgoročno ni vzdržno.		
16.	Pri delu težko ostanem osredotočen.		
SEŠTEVEK:			

Točkovanje:

Vsak odgovor DA = 1 točka

Vsak odgovor NE = 0 točk

► Seštejte vse odgovore DA.

Razlaga:

0–3 točke:

- Trenutno ni izrazitih znakov izgorelosti.
- Priporočilo: ohranjajte ravnotežje in dobre vire podpore.

4–7 točk:

- Prisotni so **začetni znaki izčrpanosti**.
- Priporočilo:
 - razmislek o obremenitvah,
 - več počitka,
 - pogovor z nekom, ki mu zaupate.

8–11 točk:

- Prisotnih je več znakov **kronične preobremenjenosti**.
- Priporočilo:
 - resen razmislek o spremembah,
 - aktivno iskanje podpore (svetovanje, pomoč),
 - zmanjšanje obremenitev, kjer je mogoče.

12–16 točk:

- Zelo verjetna je **začetna izgorelost ali huda izčrpanost**.
- Priporočilo:
 - nujno poiščite strokovno pomoč,
 - ne ostajajte sami s stisko,
 - stanje jemljite resno.

Pomembno opozorilo



Vprašalnik ni namenjen diagnosticiranju in ne nadomešča strokovne presoje. Služi kot hiter pripomoček za oceno počutja in zaznavanje znakov izčrpanosti ali izgorelosti. Ne glede na število doseženih točk poiščite ustrezno strokovno pomoč, če ste zaskrbljeni glede svojega počutja ali zdravja.

SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE

- Ahola, K. in Hakanen, J. (2014). Burnout and health. V M. P. Leiter, A. B. Bakker in C. Maslach (ur.), *Burnout at work: A psychological perspective* (str. 10–31). Psychology Press. Dostopno na https://www.researchgate.net/publication/305985727_Burnout_and_Health_a_Review
- Byung-Chul, H. (2015). *The Burnout Society*. Stanford Briefs. Dostopno na [https://cdn.oujdaibrary.com/books/1012/1012-the-burnout-society-\(www.tawcer.com\).pdf](https://cdn.oujdaibrary.com/books/1012/1012-the-burnout-society-(www.tawcer.com).pdf)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. in Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dernovšček Hafner, N., Dernovšek, M. Z., Jelenko Roth, P., Valič, M. in Vogrinec Švigelj, B. (2026). *Skrb za dobro duševno zdravje*. Založba ZRC. [V tisku].
- Dernovšek, M. Z. in Vogrinec Švigelj, B. (2023). Nič več tisti, ki deluje neodvisno, pač pa izvajalec sistemskih zahtev. V M. Z. Dernovšek in B. Vogrinec Švigelj (ur.), *Najbolj naša odločitev* (str. 15–21). Inštitut Karakter. Dostopno na <https://www.karakter.si/media/1401/knjiga-prispevkov-za-sobotno-rokopis-koncna-3z1.pdf>

- Eklund, R. C. in DeFreese, J. D. (2020). Athlete burnout. V G. Tenenbaum, R. C. Eklund in N. Boiangin (ur.), *Handbook of sport psychology: Exercise, methodologies, & special topics* (4th ed., str. 1220–1240). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119568124.ch60>
- Glandorf, H. L., Madigan, D. J., Kavanagh, O., Mallinson-Howard, S. H., Donachie, T. C., Olsson, L. F. in Rumbold, J. L. (2024). Athlete burnout and mental and physical health: A three-wave longitudinal study of direct and reciprocal effects. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 13(4), 412–431. <https://doi.org/10.1037/spy0000355>
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I. in Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 25(1), 43–61. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.542808>
- Halbesleben, J. R. B. in Leon, M. R. (2014). Multilevel models of burnout: Separating group-level and individual-level effects in burnout research. V M. P. Leiter, A. B. Bakker in C. Maslach (ur.), *Burnout at work: A psychological perspective* (str. 122–144). Psychology Press.
- Kmetijsko-gozdarska zbornica Slovenije. (2025). *Duševno zdravje kmetov je zaskrbljujoče*. Kmetijsko-gozdarska zbornica Slovenije. Dostopno na <https://www.kgzs.si/novica/dusevno-zdravje-kmetov-je-zaskrbljujoc-2025-10-10>
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and social

- support. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123–144. <https://doi.org/10.1002/job.4030120205>
- Leiter, M. P. in Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. V P. L. Perrewé in D. C. Ganster (ur.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (str. 91–134). Elsevier Science/JAI Press. Dostopno na https://www.researchgate.net/publication/235297409_Areas_of_Worklife_A_Structured_Approach_to_Organizational_Predictors_of_Job_Burnout
 - Leiter, M. P., Bakker, A. B. in Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout. V M. P. Leiter, A. B. Bakker in C. Maslach (ur.), *Burnout at work: A psychological perspective* (str. 1–9). Psychology Press. Dostopno na https://www.researchgate.net/publication/298081241_The_contemporary_context_of_job_burnout
 - Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
 - McEwen, B. S. (1998). Protective and Damaging Effects of Stress Mediators. *The New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179. <https://doi.org/10.1056/NEJM19980115338030>
 - O'Connor, S., O'Hagan, A. D., Malone, S. M., O'Shaughnessy, B. R., McNamara, J. in Firnhaber, J. (2024). Sleep issues and burnout in Irish farmers: A cross-sectional survey. *Safety Science*, 171, 106377. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106377>

- Raedeke, T. D. in Smith, A. L. (2001). Development and Preliminary Validation of an Athlete Burnout Measure. *Journal of sport & exercise psychology*, 23(4), 281–306. <https://doi.org/10.1123/jsep.23.4.281>
- Roskam, I., Aguiar, J., Akgun, E., Arikan, G., Artavia, M., Avalosse, H., Aunola, K., Bader, M., Bahati, C., Barham, E. J., Besson, E., Beyers, W., Boujut, E., Brianda, M. E., Brytek-Matera, A., Carbonneau, N., César, F., Chen, B.-B., Dorard, G., ... Mikolajczak, M. (2021). Parental burnout around the globe: A 42-country study. *Affective Science*, 2, 58–79. <https://doi.org/10.1007/s42761-020-00028-4>
- Šprah, L. in Dernovšek, M. Z. (2026). *Anksioznost. Vloga svojcev*. Program OMRA. Dostopno na <https://www.omra.si/e-ucilnica/anksioznost1/vloga-svojcev/>
- World Health Organization (1992). *The ICD-10 classification of mental and behavioural disorders: Clinical descriptions and diagnostic guidelines*. World Health Organization. Dostopno na https://cdn.who.int/media/docs/default-source/classification/other-classifications/9241544228_eng.pdf

POJUC
POLIA
MOČI



Založba ZRC