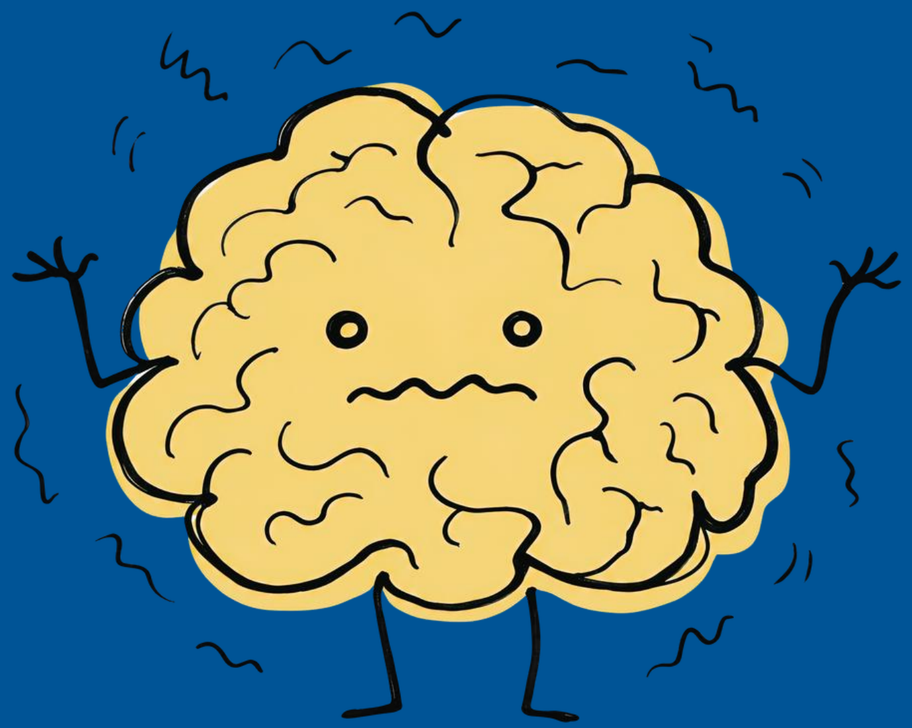
OD STRESA DO BURNOUTA

Kako prepoznati i gdje intervenirati: na individualnoj i organizacijskoj razini



Barbara Raguž Pečur, mag. psych.
Služba za medicinu rada i sporta, prevenciju invalidnosti i psihosocijalne rizike na radnom mjestu
Hrvatski zavod za javno zdravstvo

ZAŠTO O TOME GOVORIMO

1/3

dana provodimo na radnom mjestu



32

godinu u prosjeku provedemo radeći (HZMO)

35 %

ispitanih radnika uvijek ili često je fizički i mentalno iscrpljeno na kraju radnog dana (EWCTS, 2024)

Od 2019. Svjetska zdravstvena organizacija prepoznaje burnout kao profesionalni fenomen koji je posljedica kroničnog stresa na radnom mjestu.

Napomena: EWCTS je mjerio samo komponentu iscrpljenosti, ne cijeli burnout.

KAKO NASTAJE STRES

Stres je reakcija organizma na doživljenu ili percipiranu prijetnju. Događaje koji ga uzrokuju nazivamo stresorima.

Situacija

Rokovi, više posla, sukob, promjena

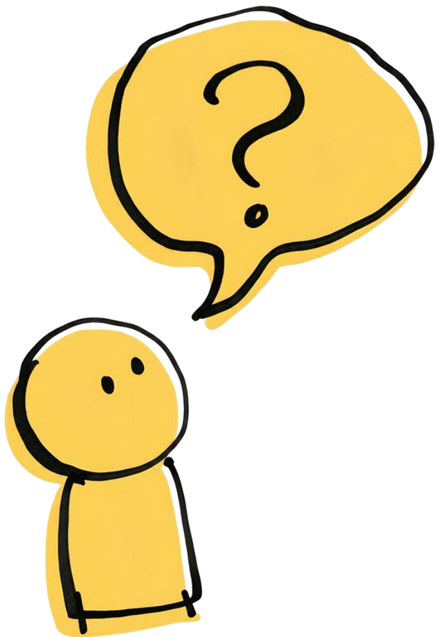
Primarna procjena

Je li to izazov, gubitak ili prijetnja?

Sekundarna procjena

Imam li kontrolu i kapacitete za suočavanje?

Ishod



KAKO NASTAJE STRES

Nije svaki stres isti: razlikujemo ga po intenzitetu i trajanju

Trajanje

Akutni
vremenski ograničen stresor

Slijed događaja
niz stresnih događaja kroz dulje razdoblje

Kronični
stresori koji se ponavljaju ili traju, bez oporavka

Intenzite

Svakodnevni stress
gužva u prometu, neljubaznost i sl.

Veliki životni stress
gubitak voljene osobe, gubitak posla i sl.

Traumatski događaji
prisustvovanje nasilju nad drugima, ugroza života i sl.

RADNO MJESTO KAO IZVOR STRESA

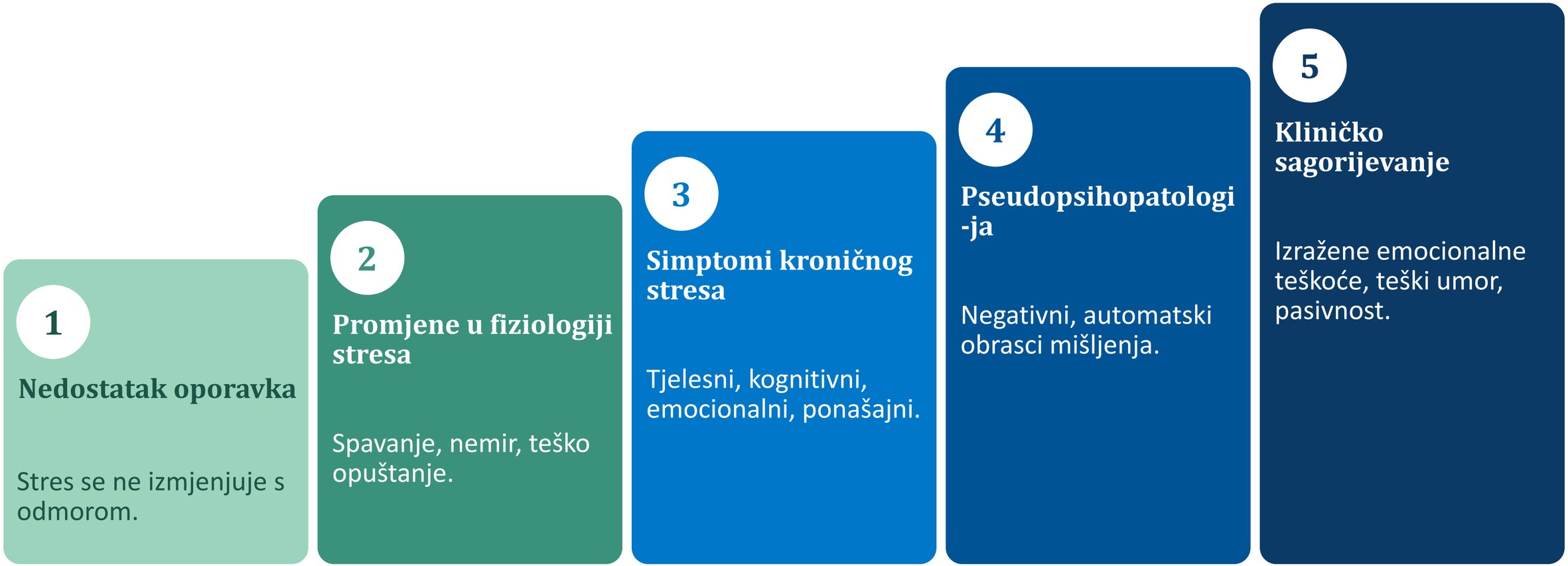
Psihosocijalni rizici

- Visoki zahtjevi i intenzitet rada
- Nizak stupanj kontrole
- Niska razina podrške
- Nejasna uloga i proturječni zahtjevi
- Narušeni međuljudski odnosi
- Loše upravljanje promjenama
- Nesigurnost posla
- Rad u smjenama i vikendima

Radnik
narušeno tjelesno i mentalno zdravlje

Organizacija
manja učinkovitost, pogreške i nesreće, bolovanja, fluktuacija i veći troškovi

PUT OD STRESA DO BURNOUTA: PET FAZA



Izvor: van Dam (2021). Razvoj nije isti u svih osoba, a faze se ne mogu uvijek precizno razdvojiti.



SLUČAJ: ANA

Ana, 41 godina, voditeljica odjela u državnoj ustanovi. 17 godina staža. Savjesna, pouzdana, „na nju se uvijek možeš osloniti”.

FAZA 1 · Nedostatak oporavka

Nakon reorganizacije preuzima i posao kolegice koja je otišla. E-mailovi navečer, rad vikendom, godišnji se skraćuje. „Samo do kraja kvartala.”

FAZA 2 · Promjene u fiziologiji stresa

Budi se u 4 ujutro i razmišlja o poslu. Ni na godišnjem se ne može opustiti. Sve više kave i unutarnjeg nemira.

SLUČAJ: ANA

FAZA 3 · Simptomi kroničnog stresa

Glavobolje i napetost u vratu. Zaboravlja dogovore. Razdražljiva je. Prestaje trčati i viđati prijateljice. Sukob s kolegicom.

FAZA 4 · Pseudopsihopatologija

Postaje ciničnom: „ionako se ništa neće promijeniti”. Nadređeni: „Ana se promijenila, problem je u njezinu stavu.” Kolegica: „To nije ona.”

SLUČAJ: ANA

Faza 5 · nakon godine i pol

Kliničko sagorijevanje

Jednog jutra Ana ne može izaći iz auta ispred zgrade. Plače, ne osjeća ništa prema poslu koji je voljela, potpuno je iscrpljena. Traži pomoć liječnik obiteljske medicine šalje je na bolovanje i stručnu pomoć.

Gdje je bio trenutak u kojem se moglo intervenirati, i tko je to mogao učiniti?

ČETIRI DIMENZIJE BURNOUTA

Iscrpljenost

Gubitak energije, fizički umor i mentalna istrošenost

Ana: teško ustaje pred novi radni dan, osjeća umor po buđenju

Narušeno emocionalno funkcioniranje

Preplavljenost emocijama, razdražljivost, pretjerane reakcije

Ana: plakanje i razdražljivost

Narušeno kognitivno funkcioniranje

Teškoće s pamćenjem, pažnjom i koncentracijom

Ana: zaboravlja dogovore

Psihološka distanciranost

Odbojnost i cinizam prema poslu, osjećaj rada na „autopilotu”

Ana: „ionako se ništa neće promijeniti”

Uz to sekundarni simptomi: psihološke smetnje (san, napetost, tjeskoba) i psihosomatske smetnje (palpitacije, probava, glavobolje).

DVIJE VRSTE ČIMBENIKA

Organizacijski čimbenici

- Preopterećenost i vremenski pritisak
- Nedostatak kontrole
- Nedostatak podrške nadređenih i kolega
- Nejasna uloga i očekivanja
- Izostanak priznanja
- Loša komunikacija i konflikti

Individualni čimbenici

- Perfekcionizam i visoka očekivanja
- Loše strategije suočavanja
- Potreba za udovoljavanjem drugima
- Niska asertivnost
- Visoka razina empatije
- Radoholičarstvo, preveliko značenje posla

Organizacijski čimbenici mogu sami izazvati burnout. Individualni ga mogu pojačati ili ublažiti, ali ne zamjenjuju uzrok.

ANA: GDJE SMO MOGLI INTERVENIRATI

	Faze 1–2	Faze 3–4	Faza 5
Organizacija	Realna raspodjela posla nakon reorganizacije, razgovor o prioritetima, ispomoć za zadatke.	Rukovoditelj primijeti promjenu i pita „što se događa?” i što se u organizaciji rada može promijeniti.	Bolovanje, plan postupnog povratka, prilagodba opterećenja
Pojedinac	Reći „ne”, postaviti granicu, zaštititi odmor i tražiti pomoć	Prepoznati znakove i potražiti stručnu podršku, podijeliti s bliskom osobom.	Stručna pomoć, oporavak, učenje novih strategija suočavanja

INDIVIDUALNA RAZINA: ŠTO MOŽE POJEDINAC

- **Realna očekivanja i upravljanje vremenom**
- **Uspješno komuniciranje**
- **Rješavanje problema**
- **Promjena perspektive**
- **Socijalna podrška**
- **Hobiji**
- **Zdrave životne navike**
- **Tehnike opuštanja**

Radna bilježnica



- samoprocjena rizika
- moji čimbenici sagorijevanja
- granice, prioriteti, odmor
- plan brige o sebi

Osobne vještine su važne, ali ne mogu zamijeniti promjene u okruženju.

ORGANIZACIJSKA RAZINA: ŠTO MOGU POSLODAVCI I SUSTAV

Prije nego što nastane
Smanjiti izvore stresa

- Procjena psihosocijalnih rizika
- Realno opterećenje i jasne uloge
- Utjecaj radnika na odluke
- Priznanje i fleksibilniji oblici rada

Rano prepoznavanje
Ojačati ljude i kulturu

- Edukacija rukovoditelja
- Trening komunikacijskih vještina i upravljanja stresom
- Redovita procjena zadovoljstva i korištenje rezultata
- Dostupno psihološko savjetovanje

Nakon pojave
Podržati oporavak i povratak

- Podrška tijekom bolovanja
- Postupni povratak na posao
- Prilagodba opterećenja
- Sprječavanje povrata

Mjere trebaju ciljati izvore problema, a ne samo njegove posljedice.



Intervencije moraju biti i na organizacijskoj i na individualnoj razini.

Individualne intervencije

jačaju vještine, pomažu u prepoznavanju znakova ii potiču brigu o sebi

+

Organizacijske intervencije

smanjuju izvore stresa i stvaraju uvjete za oporavak

Samo individualno: radnik uči nositi se s okolnostima koje su izvor problema. Samo organizacijski: bez razumijevanja i vještina pojedinca promjene teže dopiru do ljudi.

RADNA BILJEŽNICA I PODRŠKA



Kako raditi, a ne sagorjeti?

Radna bilježnica za prevenciju (povrata) sindroma sagorijevanja: vježbe samoprocjene i plan brige o sebi. Ne zamjenjuje stručnu pomoć.

Savjetovalište za psihosocijalne rizike na radnom mjestu

Radoslava Cimermana 64a, Zagreb

01/6474-349 · 01/6474-352

savjetovaliste.mr@hzjz.hr

Besplatno, anonimno i bez uputnice.

barbara.raguz@hzjz.hr

HVALA NA PAŽNJI!

