

## LÄBIPÕLEMINE: INIMENE KESKKONNAS

Merle Parmak, MSc

Teema olulisusest

**Kas tead kedagi ...**

- Ärritub kiiresti – kolleegid käivad tema juuresolekul kikivarvul
- Kui võimalik tuleb ta tööle hiljem ja lahkub varem, pikad lõunapausid
- Algne entusiasm on asendunud ükskõiksuse ja apaatiaga
- Suhted töökaaslastega on muutunud kehvemaks, palju pingeid
- Ta kaebab halva tervise üle ja näeb ka selline välja

Läbipõlemine */burnout/* on ebameeldiv ja kurnav seisund nii selle all kannatajale, kui tema kolleegidele. Kuigi nähtuse toomist teadusmaailma arvestatakse enamasti 70-ndate keskpaigast ning peetakse Freudenbergeri teeneks <sup>1</sup>, äratas seisund Vana Seersandi Sündroom */Old Sergeant Syndrome/* sõjaväelises keskkonnas uurijate tähelepanu juba ligi 30 aastat enne seda <sup>2</sup>. Pändi nimelt tähele, et pikaajaliste sõjaliste operatsioonide käigus võis juhtuda, et kõigiti ontlikust ja pühendunud allohvitserist sai ajapikku rutiinides kinniolev

kalestunud käsutäitja, kes reageeris ilmse vastumeelsusega kõigele, mis seotud uuenduste või muutustega. Ta võis küll ka edaspidi olla hea spetsialist, kuid temaga oli raske suhelda.

Iseloomulik oli madal eneseusk ja püsiv raskemeelsus, mõtlemistegevus muutus jäigaks ja paindumatuks ning suhtumine kaasvõitlejatesse küüniliseks ja kahtlustavaks.

Hoolimata probleemi varasest sedastamisest, kadus krooniliste tööalaste stressorite uurimine varjusurma koos fookuse liikumisega sõdurite võitlusvõimekust otseselt kahjustavatele lahingstressi vormidele. Nüüd, kus suur osa sõjaväelisest sooritusest leiab aset rahuaja staapides, on läbipõlemise uurimine taas päevakorda tõusmas ning seisundi mõju hindamine (nt mitmeste töörollidega seonduvad probleemid, ülekoormus, puudulik kontroll tulemuse üle, positiivse tagasiside puudumine) sooritusele saanud aktuaalseks teemaks nii lahing-, kui rahuaja tingimustes <sup>3</sup>.

Otsides võimalusi mitte ainult ennetada tööalase tulemuslikkuse langust vaid esile kutsuda selle tõusu, on läbipõlemise kontseptsiooni laiendatud ning mudelisse kaasatud lisaks peamistele läbipõlemise dimensioonidele (kurnatus */exhaustion/* ja küünilisus */cynism/*) nüüd

<sup>1</sup> Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29, 284 – 297.

<sup>2</sup> Sobel, R. (1949). Anxiety-depressive reactions after prolonged combat experience, the old sergeant syndrome. *Bulletin. United States Army Medical Dept*, 9, 137 – 146.

<sup>3</sup> Wilcox, V. L. (1994). Burnout in Military Personnel; Military Psychiatry: Preparing in Peace for War, In Zajtchuk, R. (Ed.), *Textbook of Military Medicine* (pp 31 – 49). Office of The Surgeon General Department of the Army, USA

ka positiivset vastasseisundit kirjeldav mõiste: enese sidumine /*engagement*/<sup>4</sup>. Selle dimensioonideks on pühendumine /*dedication*/ ja energilisus /*vigor*/<sup>5</sup>, mis omakorda moodustavad olulise osa sõjaväelise moraali olemusest<sup>6</sup>.

### Seisundi tekkimisest

Läbipõlemine tekkitab reaktsioonina pikaajalistele emotsionaalsetele ja omavaheliste suhetega seotud stressoritele tööalases keskkonnas. Kuna tegemist on psühholoogilise pingeseisundiga,

#### Läbipõlemise komponendid

- *Emotsionaalne kurnatus*

Psüühiline tühjustunne, emotsionaalsed ressursid on ammendatud, ei taha enam kellegiga suhelda

- *Depersonalisatsioon*

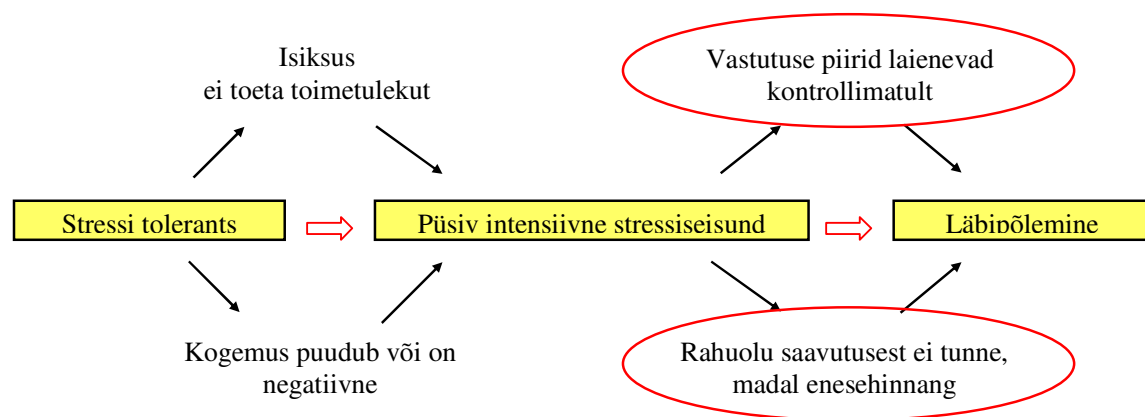
Sotsiaalne tundlikkus on alanenud, negatiivne, kalestunud ja küüniline suhtumine kolleegidesse, inimesed muutuvad ühikuteks

- *Vähenenud isiklik suutlikus*

Madal hinnang enda tegevusele ja saavutustele, ei suuda vastata enda ega teiste ootustele, realselt vähenenud initsiatiiv ja halvenenud sooritus

mängivad selle tekkes olulist rolli individuaalsed erinevused ning reaktsioon ei pruugi sugugi avalduda kõigil ühte moodi. Pole päris selge, mis on põhjus ja mis tagajärg – kas läbipõlemisega kaasneb tööga rahulolu langus või tekkitab läbipõlemine ise lõpuks kroonilise tööga rahulolematuse tagajärjena, kuid juba tekkinuna toob ta kaasa individuaalseid probleeme (halvenenud füüsiline ja psüühiline tervis) ning pingeid töökeskkonnas

(tööst „eemaldumine”, rahulolematuse, madal tööefektiivsus ja produktiivsus, negatiivne mõju sotsiaalsele kliimale). Läbipõlenud inimese suutlikus halveneb hoolimata tema pingutustest asja parandada. Protsessi mudel näeks joonisel välja nii:



<sup>4</sup> Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92.

<sup>5</sup> Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397 – 422.

<sup>6</sup> <http://www.internationalmta.org/Documents/2007/2007064P.pdf>

Seisundit alalhoidev mehhanism koosneb kahest poolest – vastutuse piirid laienevad kontrollimatult (võetakse juurde töid ja vastutusi), kuid rahulolu saavutusest ei tekki (tulemata jääb eduelamus hästi tehtud tööst). Püsiv kurnatus ei võimalda õnnestumist isegi väga pikkade tööpäevade puhul ning veendumus iseenese mõttetusest ei lase näha ebaõnnestumiste situatiivseid faktoreid. Kuigi läbipõlemine ise on psühholoogiline seisund ning saab alguse inimese tasandilt, liigub see kiiresti tema sotsiaalsete suhete ruumi mõjutades läbi muutunud hoiakute tema käitumist ja suhestumist teiste inimestega. Tagajärjena tõusevad pinged veelgi, kaua sa ikka oled sõbralik ja seltsiv kollegi suhtes, kes on pidevalt ärritunud ja endassetõmbunud, kelle suhtumine töösse ja kollegidesse on ükskõikne ja küüniline.

### *Inimene organisatsioonis*

Oluline on meeles pidada, et seisund ei tekki ainult indiviidist või ainult organisatsioonist johtuvaltel põhjustel vaid nende kahe osapoole omavahelisest klappimisest. Kirjeldatakse kuute töökonteksti domeeni: töörollid, väärtused, õiglane suhtumine, sisekliima, tunnustus ja kontroll<sup>5,7</sup>. Mida suurem on töötaja tunnetatud sobimatus nende keskkonna domeenidega seda tõenäolisem on läbipõlemisseisundi teke – mida enam töötaja nende aspektidega rahul on, seda pühendunum ja efektiivsem ta enda tööülesannete täitmisel on, seda enam ta endast panustab.

#### **Töökeskkonna domeenid**

- 1. Töörollid* Probleem, kui ülesannete hulk, määratlemata piirid või vajalike oskuste puudumine ületavad toimetulekuressursid sel määral, et taastumine on keeruline
- 2. Väärtused* Probleem, kui väärtused on paigast ära ning tekkib tajumus, et käitumine ei ole tegelikult õige ega eetiline, organisatsiooni deklareeritud väärtused ei kajastu reaalsuses
- 3. Õiglane suhtumine* Probleem, kui töökoormus ja töö eest saadav tasu on ebavõrdselt jagunenud, topeltstandardid soodustuste ja hüvitiste jagamisel või konfliktide lahendamisel
- 4. Sisekliima* Probleem, kui tajutud sotsiaalne toetus kollegide poolt on puudulik ja positiivsed suhted häiritud, esineb intriige, manipuleerimist informatsiooniga
- 5. Tunnustus* Probleem, kui organisatsioonis osutatakse puudulikku tähelepanu (materiaalne / sotsiaalne) olulise ja hästi tehtud töö eest
- 6. Ressursid* Probleem, kui kontroll tööks vajalike ressursside üle (volitused, tööjõud, finantsid) on ebapiisav, õigused ja vastutused paigast ära

<sup>7</sup> Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass

Läbipõlemise uuringute kontekstis on lähenemine tuntud inimese ja organisatsiooni sobivusena */person-organisation fit/*. See keskendub mitte niivõrd individuaalsete eripäradega seotud elukutse valiku teemadele, kuivõrd inimese sobitumisele tööalase keskkonnaga ning seega on seisundi tekkes kaks osapoolt – inimene ja organisatsioon. Ka lahenduste leidmiseks on kaks viisi – kas muuta inimest või organisatsiooni. Esimesel puhul tuleb inimesele õpetada toimetulekuid läbi stressikoolituste, ajakasutuse- ja enesekehtestamise vilumuste, sotsiaalsete oskuste ja meeskonnatöö treeningute. Teisel puhul osutub oluliseks töökeskkonna kontekst ning soov ja võimalused seda puuduste korral tasakaalustada või rahulolematust põhjustavaid aspekte ajutiselt kompenseerida.

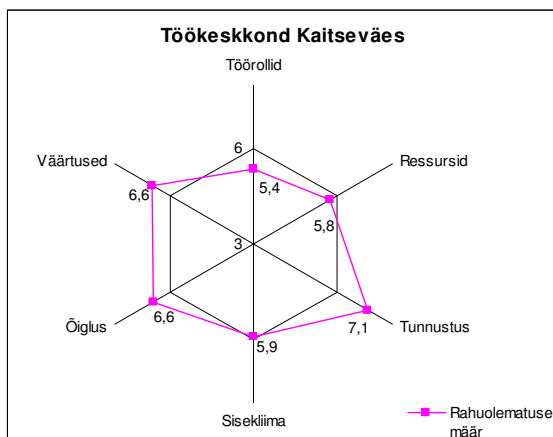
#### *Kaitsevälane Eesti Kaitseväes*

Kuna kirjeldatud keskkonna domeenid sobivad kasutamiseks ka diagnostilisel eesmärgil, viisin käesoleva aasta mais Kaitseväes läbi küsitluse uurimaks, millised töökeskkonna domeenid meie teenistujates rahulolu või rahulolematust tekitavad. Koostasın selleks vastavalt domeenide kirjeldustele 18-väitelise skaala, iga aspekti jaoks 3 väidet (näited: „*Mulle tundub, et räägime väärtustest, mida reaalsuses ei järgi*”; „*Meil on sageli nii, et isegi väga hea töötulemus jäetakse tunnustamata*”; „*Sageli pean kauemaks tööle jääma, et enda töö tehtud saada*”). Enda arvamust sai väljendada täielikust nõustumisest kuni täieliku mittenõustumiseni kasutades selleks numbreid ühest neljani (1 – ei vasta üldse ... 4 – vastab täiesti), suuremad numbrid tähistasid kõrgemat rahulolematust. Laekunud ankeetide (N = 92) statistilise analüüsi kohaselt allusid kogutud andmed normaaljaotusele ( $M = 37.4$ ,  $SD = 9.9$ ), skaala töötas usaldusväärset (Cronbach'i  $\alpha = .89$ ) ning ootuspäraselt korreleerusid ( $r = .31$  kuni  $r = .70$ ) kõik hinnatud aspektid omavahel statistiliselt oluliselt ( $p < .01$ ).

Üldise olukorra hindamiseks kasutasin skaala summarset skoori üldise rahulolematuse indikaatorina ning moodustasin vastuste põhjal kaks gruppi: 1 – pigem rahulolevad (rahulolematust puudub või esineb vähesel määral) ja 2 – pigem rahulolematud (rahulolematust on kõrge või esineb enamasti). Vastanud jagunesid gruppidesse enam-vähem võrdseks – veidi alla poolte vastanutest (47,8%) langes pigem rahulolevate ning veidi üle poolte (52,2%) pigem rahulolematute gruppi. Kaks vastanut (2,2%) said minimaalse skoori (täiesti rahulolevad) ja sama paljud (2,2%) maksimaalse skoori (täiesti rahulolematud).

Järgmiseks uurisin Kaitseväge, kui töökeskkonda domeenide lõikes. Skoorid 3 – 6 tähistavad puuduvat või vähest rahulolematust ning  $> 6$  sagedast või kõrget rahulolematust. Nagu

jooniselt näha kannatavad meie inimesed kõige vähem liigse töökoormuse või määratlemata tööülesannete all, muret ei valmista vajalike oskuste puudumine.



Ka tööks vajalike ressursside nappus ning sisekliima küsimused ei tekita sugugi liigselt peavalu. Interpreteerides küsitluse tulemusi positiivses võtmes võiks öelda, et tööd ennast puudutava poolega on meil asjad pigem korras: erilisel ülejõu käivaid ülesanded ei ole, vahendite puudumine eesmärkide saavutamist otseselt ei takista ning sisepinged töötegemist ei pärsi.

Tähelepanelikuks teeb kõrge rahuolematuse määr töökeskkonna nõrgetes aspektides. Kõige enam tekitab teenistujates rahuolematust kasin tunnustus hästi tehtud töö eest, sellele järgnevad väikese vahega veendumus topeltstandarditest õiglus- ja väärtusnormides. Tundub, et hoolimata organisatsiooni paljude regulatiivaktidega määratletud keskkonnast jääb siiski ruumi subjektiivsusele inimeste tööpanuse hindamisel ning selliselt jagatava tunnustuse määr- ja meetodid ei rahulda töötajaid. Eraldi analüüsimist vajaks rahuolematust tekitavad vastuolud organisatsiooni väärtuste ja reaalse käitumise vahel. Selle põhjal võiks arvata, et juhtivatel tasanditel deklareeritud prioriteedid ei pruugi realiseerivate tasandite igapäevaelus sellisel kujul kajastuda.

Viimati esitletud küsitluse eesmärgiks ei olnud hinnata või võrrelda läbipõlemise määra Kaitseväe erinevates üksustes vaid uurida rahuolematust põhjustavate töökeskkonna domeenide dünaamikat Kaitseväes. Samuti ei seatud eesmärgiks küsimustiku valideerimist nt haiguspäevade hulga, organisatsioonikultuuri või lahkumiskavatsustega ning seega oli vastajate anonüümsus täielikult tagatud. Hoolimata sellest oli koostöö kesine –kogu Kaitseväest laekus 92 täidetud ankeeti ja üks väeosa keeldus otseselt uurimuses osalemast. Kirjeldatud tulemuste põhjal võiks põhjuseks arvata viimati analüüsitud domeeni: kuigi räägime vajadusest meie töökeskkonda positiivsuse suunas korrigeerida, läheb tegutsemisvalmiduse tekkimiseni tõenäoliselt veel veidi aega.

Lõpetuseks tänan inimesi, kes küsitluses osalesid ning koostöövalmis kaplaneid, kelle abi kasutasin küsitluse läbiviimisel.