

## 2. peatük

# Kuidas te läbipõlemist kogete

**K**üsi inimestelt, mis tunne on olla läbi põlenud, ja tõenäoliselt kuulete järgnevat:

“Olen täiesti läbi kukkunud! Järjest võimatum on teha korralikku tööd ja olukord muutub aina hullemaks.”

“Olen kaotanud igasuguse tööinnu, varem mu töö tõesti meeldis mulle.”

“Minus on tohutult viha, mida mul ei ole kuhugi suunata.”

“Olen hirmul – kui kauaks mul veel tööd on?”

“Ma olen iga päevaga õnnetum ja masendunum – ja ma küsin endalt, kas üldse selle juurde jääda.”

“Ma olen rõhutatud, ülekoormatud, ületöötanud ja nurka aetud. Ma ei näe väljapääsu.”

Igaüks väljendab läbipõlemist omal kombel, kuid põhiteemad on samad:

*Töölepuhendumise kadumine.* Tähtsast, tähendusrikkast, põnevast tööst on saanud ebameeldiv, teostumatu ja mõttetu kohustus.

*Emotsioonide kulumine.* Positiivsed emotsioonid nagu entusiasm, pühendumus, turvatunne ja rõõm on kadunud, nende asemel on viha, ärevus ning masendus.

*Inimese ja töö omavaheline sobimatus.* Inimene näeb tasakaalutust isikliku kriisina, kuigi probleemid on hoopis töökohaga seotud.

Sõna *kulumine* viitab sellele, et läbipõlemine on järkjärguline tundeelu ja tööga seotuse nõrgenemise protsess, mille käigus inimese vajaduste ja töö nõudmiste vaheline sobimatus aina kasvab. Töökeskkonna nõudmised kujundavad inimese kogemusi, inimese tegevus avaldab mõju töökeskkonnale ja kõigile seal tegutsevatele inimestele. Seega on selles kulumise protsessis midagi omast muna ja kana küsimusele – kas see saab alguse inimesest või tööst? Käibetõed panevad süü tavaliselt inimesele.

Meie meelest lähenetakse läbipõlemisele valest küljest. Nagu me esimeses peatükis selgitasime, mõjutavad töökeskkonda võimsad majanduslikud, poliitilised ja kultuurilised jõud, mis loovad läbipõlemist tugevalt soodustava kliima nagu ei kunagi varem. Pole mõtet öelda: “Mina olen süüdi.” Selline mõtlemine ei aita meil kuidagi läbipõlemisega toime tulla. Töökeskkond aitab allakäiguspiraali sattumisele sama palju kaasa kui inimene, seega peab see olema ka üks osa lahendusest.

## Kuidas kaob sügav suhe töösse

Inimesed ei asu tööle end juba ette läbipõlenult tundes. Nad ootavad vähimal juhul püsivat sissetulekut ning mõningast kindlustunnet, olenemata sellest, kas nad töö enda pärast eriti põnevil on. Parimal juhul asuvad nad uuele tööle ning tunnevad end tööst täiesti kaasahaaratuna. Nad on energilised, valmis tööülesannetele aega pühendama ning selle nimel pingutama. Nad tunnevad end tööga seotuna ning ülesanded tunduvad tähenduslikud. Saavutused annavad neile kompetentsuse ja efektiivsuse tunde.

*Energia, seotus ja efektiivsus* – need on läbipõlemise kolme dimensiooni otsesed vastandid. Nagu esimeses peatükis kirjeldatud, nõrgeneb läbipõlemise alguses seotus ning need nimetatud kolm positiivset paradigmat muutuvad aegamisi negatiivseks. *Energia* muundub *väsimuseks*, *seotusest* saab *küünilisus* ning *tõhusus* taandub *ebaefektiivsuseks*.

Järgnev lugu on klassikaline näide pühendumise hääbumisest.

Julie õpetas riigikooli kaheksandikele ajalugu ja kirjandust ning tal oli silmapaistvalt hea õpetaja kuulsus. Õpilased armastasid teda, lapsevanemad helistasid, et oma lapsi tema klassi panna ja direktor hindas teda üheks parimatest. Noorelt, edukalt Julielt oodati pikka ning väljapaistvat õpetajakarjääri. Sel aastal otsustas Julie aga ameti maha

panna. Tema otsus šokeeris kõiki, mõned ta kolleegid puhkesid uudist kuuldes nutma.

Julie oli kord olnud oma tööle täielikult pühendunud, sest ta tegeles sellega, mida ta kõrgelt hindas – muuta maailmas midagi, tuua teiste inimeste eludesse midagi positiivset. Praegu, täna, ta ei tunne enam, et töö seda väärt on. Kunagi pani ta oma töösse väga palju energiat ning pühendumust, kulutades pikki tunde ja nõustudes igasuguste lisaülesannetega väljaspool tööaega. Nüüd on ta rampväsinud juba üksnes puhtmehaanilisest tegutsemisest ja minimaalsest pingutusest. Kunagi pühendus ta kogu hingest õpilastele, jälgis nende arengut ja õppimise edenemist, pidades silmas ka nende isiklikke vajadusi. Nüüd on ta nende motivatsiooni ja oskuste suhtes negatiivsem ja küüniline. Kunagi oli ta veendunud, et tema pingutused tasuvad end ära, et lapsed saavad tänu tema ja teiste õpetajate saavutustele parema hariduse ja oma elule edukama alguse. Nüüd ta kahtleb, kas õpilased ikka saavad seda, mida neil vaja; ta on koguni mures, et temasugused ületöötanud õpetajad osutuvad lastele kahjulikuks. Julie püüdel head teha oli liiga kõrge hind.

Julie ja teiste sarnaste juhtumite puhul väärrib tähelepanu asjaolu, et läbipõlemine algas siis, kui inimene asus oma töö suhtes tugeval ja edukal positsioonil, sugugi mitte nõrgal. Julie ei olnud sugugi ebakompetentne ega laisk inimene, kes ei oleks õpetada osanud. Vastupidi, teda iseloomustasid muljetavaldavad tunnistused ja isikuomadused, mille abil ta kvaliteetset õpetust jagas. Mis puutub oskustesse ja motivatsiooni, siis oli ta oma liiga parim – enamat poleks saanud tahta. Nagu üks tema kolleegidest sõnastas: “Julie “põles” algusest peale, mitte nagu sellised õpetajad, kes ei suutnud isegi hetkeks süttida. Õpetamine oli tema kirg, nii masendav on näha seda kadumas.” Tõepoolest, parimatest ja kõige andekamatest – nagu Julie – ilmajäämine on läbipõlemise kõige laastavam tagajärg.

### Läbipõlemise kuus põhjust

Mis nurjas Julie pühendumuse õpetamisele? Tema juhtumi lähem vaatlus paljastab kuus ebakõla inimese ja töö vahel, nagu kirjeldasime esimeses peatükis.

*Ülekoormus* oli peamine tegur algusest peale. Juliel kulus kaheksa intensiivset tundi klassiruumis, ning seejärel, pärast kooli, õhtuti ja nädalavahetustel veel palju lisa-aega tundide ettevalmistamiseks, kontrolltööde parandamiseks ning tööalastele kohtumistele jõudmiseks. Kuigi tal oli kontroll oma

õpetamismeetodite üle (“Kui ma ukse enda järel sulgen, kuulub klass täielikult mulle – seal oleme ainult mina ja lapsed”), *ei allunud* talle ringkonna poliitika, mis muutis klassid suuremaks ning vähendas samas õpetamisressursse. Nagu kõigil õpetajatel, oli temagi palk madal – ilmselgelt oli ta *ebapiisavalt tasustatud*. Noore, vallalise ja algajana polnud sellest suurt lugu, hiljem sai sellest tõsine rahamure. Pealegi on madalad palgad kõige ilmselgem märk vähesest austusest õpetajaameti vastu. Julie palk sisendas talle alati tunde, et kogu süsteemile on omane *ebaõiglus*. (“Mispärast ma töötan nii palju, näen vaeva ja vastutasuks saan nii vähe?”) Nääklused, poliitiline rivaalitsemine ning õpetajate omavaheline võistlemine võõrandas ta neist, seega sellest sai alguse *kogukonna lagunemine*. Väärtuskonflikt selle vahel, mida Julie üritas klassiruumis saavutada, ning kogu lisatöö vahel, mida tal paluti veel peale selle teha, muudkui kasvas. Nagu ta ise rääkis: “Viimane tilk oli see, kui mul paluti kokku panna suur hulk materjali, mida oli vaja “hea kooli” auhinna taotlemiseks ette valmistada – auhinna saamine oli palju suurem mure kui püüda tegelikult teha midagi, mis meie kooli selle auhinna vääriliseks muudab!”

## Emotsioonide kulumine

Julie n-ö õpikunäite puhul väärib märkimist paralleelselt toimunud emotsioonide kulumine. Varem kiirgas temast energiat, indu ja kaasaeramist. Tal oli mõnus huumorimeel ja ta sai õpilastega kergesti kontakti. Nüüd on ta enda kirjelduse järgi pidevalt pinges, õpilastega kannatamatu ja liiga väsinud, et õpetada intensiivset õppekava – mis varem oli tema trump. Temas valitsevad tunded on viha, küünilisus ja kibedus – justkui oleks esialgsed positiivsed tunded teinud läbi negatiivse muundumise. Uued emotsioonid muutsid Julie suhteid kõikide inimestega, kellega ta koolis kokku puutus: kolleegide, direktori, vanematega – ja mis kõige tähtsam, ka õpilastega.

## Läbipõlemise emotsionaalne mõju

Frustratsioon ja viha on läbipõlemise emotsionaalsed tundemärgid. Te tunnete pettumust, sest teid takistatakse oma eesmärkide saavutamisel. Te ei saa teelolevatest takistustest üle, sest teil kas puuduvad vajalikud vahendid oma töö tegemiseks või polegi kontrolli töö üle. Te ei saa tasu, mida ootate. Pole üllatav, et tajute iseenda ebaefektiivsust. Ent raisatud aja ning jõuvarude tõttu tunnete ka kurnatust. Frustratsiooniga kaasnev viha toidab negatiivset reaktsiooni teiste inimeste suhtes ning küünilist suhtumist töösse. Negatiivsus sunnib teid arvatavasti ka patuoinaid otsima, teisi oma probleemides süüdistama ning neile agressiivsemalt ja sapisemalt vastama. On väga tõenäoline,

et viha tekib selles keskkonnas, mida te tajute ebaõiglasena. Peale selle suhtute vihasena tööviisidesse paindumatumalt ning olete teistele võimalustele vähem avatud.

Kui inimesed tunnevad tööl alandust või piinlikkust, on üheks tagajärjeks vaenulikkus. Kui inimesi ei kohelda austuse ja usaldusega ning nende tööd ei väärtustata, on ohus nende enesehinnang ja kompetentsustaju. Inimesed võõrduvad oma töökohast ja võivad kättemaksuks püüda midagi destruktiivset teha – nagu varastada või tööd saboteerida. Ühe töötaja sõnul: “Keegi ei saa austust, mida ta tahaks või tunneb, et on ära teeninud. Sellepärast tulistataksegi oma ülemusi ja lastakse büroosid õhku.”

Läbipõlemisele aitavad kaasa veel kaks negatiivset tunnet – hirm ja ärevus. Need kalduvad tekkima, kui inimesel puudub kontroll oma töö üle ning kui töökeskkond on ebakindel või ähvardav. Nagu esimeses peatükis nägime, seisavad tänapäeval paljud inimesed sellise olukorraga silmitsi. Kuigi üldise arvamuse järgi töötavad inimesed paremini teistega võisteldes ja hirmul olles, võib tuleviku pärast muretsemine hoopis segavaks teguriks osutuda ja põhjustada töötamist märksa vähema tähelepanu, energia ning pühendumusega.

Siiski, läbipõlemine ei tähenda lihtsalt seda, et meie ümber on palju negatiivseid emotsioone. See on samas ka positiivsete emotsioonide puudumine. Kui tunnete end olevat oma tööga sügavamal tasandil seotud, olete täis hasarti uute väljakutsega kohtumiseks, rahul hästitehtud tööga, rõõmus teistega suhtlemisest ning uhke oma väärtuste realiseerimise üle. Positiivsed tunded toetavad pühendumist ja kasvatavad motivatsiooni – kui töö tekitab mõnusa enesetunde, teete seda meelsasti ja hästi. Peale selle tahate heatujulisena ka rohkem pingutada, midagi erilist korda saata. Olete loov ja uutele lahendustele avatud. Rõõm edu üle tasakaalustab kogu ebaõnnestumiste valu, olgu edu siis suur saavutus või väike igapäevane tunnustus töökaaslaselt. Kui aga positiivsed tunded kahanevad sinnani, et kaotavad oma jõu negatiivseid eemale tõrjuda, võtab maad küinilisus. Kõike hinnatakse ja kogetakse negatiivsena, usaldamatuse ja vaenulikkuse võtmes. Pooltäis klaas on *alati* pooltühi.

### Emotsioonide sotsiaalne taust

George oli töötanud telefoniettevõttes juba kooli lõpetamisest peale ja liikunud tasapisi ülespoole, tähtsale müügitööle. Ta tundis oma töö üle suurt uhkust ja tavaliselt oli ta oma müügitulemustega aasta lõpus esimese viie hulgas. Ta oli väga uhke, et sai kaasa lüüa töös, mida ta nimetas “üheks tublide poiste ettevõtmiseks kogukonnas.” Ta pühendas koguni sageli vabatahtlikult aega ettevõtte rahastatud heategevusüritustele.

Hiljuti võttis ettevõtte aga käsile suuremat sorti kulude kärpimise ja George koondati. Lojaalse ja pühendunud töötajana oli George "tahtmatust koondamishüvitisest" šokeeritud ja hämmastunud.

Pool aastat hiljem kutsuti George ettevõttesse tagasi – seekord lepingulise töötajana ja tööbüroo palgal. Teisisõnu rentis George'i valandanud ettevõtte ta tööle tagasi. Kuigi pakuti kõrgemat tunnitasu, ei kaasnenud sellega mingeid soodustusi ega staažieeliseid, edutamisvõimalusest rääkimata. George võttis töö lõpuks vastu, sest tal oli raha vaja, kuid ta kibedus oli ilmne. "Ma tunnen, et mulle on valetatud ja mind on reedetud. Nad ütlesid, et neil pole minu tehtud tööd vaja, aga ilmselt on. Kuid nad tahavad seda odavalt. Nad ei taha mulle anda seda, mida ma väärt olen. Ning selge see, et neile ei lähe karvavõrdki korda, mida ma aastate jooksul nende heaks teinud olen. Tühja neist – kui nad minust ei hooli, löön ka mina tööle käega. "Tublid poisid." Jah, päris hea nali."

Kuigi George töötab jälle samas ettevõttes, ei püüa ta enam müügiedetabelisse pääseda ega tee lisapingutusi, et töö tehtud saaks. Ta veedab kontoris võimalikult vähe aega ja hoiab teistest töötajatest eemale. Kui kliendid kaebavad, ei astu ta enam ettevõtte kaitseks välja, mõnikord lööb ta isegi ettevõtte kirumises kaasa. Tema viha on ilmselgelt töökvaliteedi alla viinud.

Tunded ei ole üksnes märk pühendumise muutumisest läbipõlemiseks, vaid ka selle vahendajaks. Sellised emotsionaalsed kõrgpunktid, mida kogeme naudingu, rahulolu või uhkuse hetkil, on töökäitumise seisukohalt kriitilise tähtsusega. Need tunded ergutavad meid oma tööd hästi tegema, kolleegidega koos töötama, tööle pühendumata. Viha ja ärevusena väljenduv emotsionaalne madalseis mõjub töökvaliteedile aga halvavalt.

Kui inimesed väljendavad läbipõlemisega kaasnevaid negatiivseid tundeid, võib see mõjuda laastavalt sotsiaalsetele suhetele. Tavalistesse vestlustesse poeb vaenulikkus ja ärritus ning igapäevane kontakt ongi muutunud ebameeldivaks sündmuseks. Jämedusest, sarkasmist, kriitilisusest ja solvangutest saab reegel, mitte erand. Eriarvamused kolleegide vahel või töötaja ning juhtkonna vahel tipnevad pikaajalise vaenuga. Koos töötav meeskond laguneb. Ka klienditeeninduse kvaliteet käib alla. Isegi suhted pere ja sõpradega ei jää negatiivsetest emotsioonidest puutumata.

Nii algab läbipõlemine kui allakäiguspiraal. Väljendatud negatiivsed tunded ärgitavad omakorda negatiivseid ja ebakonstruktiivseid vastuseid. Muidugi, vaenulikkus toidab vaenu – nähva kellelegi ja tõenäoliselt ta nähvab vastu. Selles mõttes on läbipõlemine nakkav. Vaenulikkus sunnib ka teisi inimesi tagasi tõmbuma – inimesed ei taha enam teie läheduses olla. Hetkel, kui

teil on parasjagu inimestest kõrini, ei tundugi see ehk sedavõrd soovimatu tagajärjena, seepärast ongi eraldumine ja eemaldumine läbipõlemisele nii iseloomulikud. Kuid sel iseloodud sotsiaalsel isolatsioonil on ka oma hind, sest sel kombel väheneb tunduvalt emotsionaalne hool, mida pakub sõprade armastus ning perekonna toetus.

Tunded ei ole tegelikult üksnes privaatsed ja isiklikud, vaid oma päritolult ja ka mõju poolest pigem just *sotsiaalsed* kogemused. Väljendades negatiivseid kogemusi, avaldab see mõju meid ümbritsevale, muutes selle ebameeldivamaks paigaks. See omakorda lisab õli meie negatiivsete tunnete tulle ja nii kulgemegi spiraali mööda allapoole. Spiraal liigub samal viisil ka ülespoole, positiivses suunas. Kui oleme oma tööle pühendunud, kutsuvad meie positiivsed tunded teisteski esile positiivseid vastuseid ja meie maailm muutub paremaks, rikastades meid veelgi enamate positiivsete tunnetega.

Arvestades emotsioonide rolli meie töemotivatsioonis, -sooritusel ja suhetes kaastöötajatega on lausa üllatav, kui vähe neid hinnatakse. Kuidas ometi nii? Teatud määral sellepärast, et ametist räägitakse ikkagi oskuste ja tulemuste kontekstis. Selles raamistikus on emotsioonid kõrvalise tähtsusega. Neid peetakse isiklikuks – inimene ise kannab tunnete eest täit vastutust. Tundeid ei peeta üldse tööülesannetesse puutuvakski (“Sel pole tähtsust, kas sa armastad või vihkad seda – sul tuleb see lihtsalt ära *teha*”). Vahel suhtutakse tunnetesse kui tööga kaudselt seotud nähtusesse, mis tööd segavad. Näiteks tervishoiutöötajad peavad varjama patsientide eest tülgaust või kurbust, klienditeenindajad aga peitma tülpimuse või ärrituse rõõmsa näo taha. Neil puhkudel on töötaja asi oma tunnetega hakkama saada ja neid vaos hoida. Kahjuks käsitleme emotsioone pelgalt üksikisiku väljendusavaldusena ning jätame kõrvale nende olulise koha laiemas, sotsiaalses kontekstis.

Emotsioonid johtuvad meie kontaktist ümbritseva maailmaga ja kujundavad meie reaktsioone sellele maailmale. Midagi juhtub, me hindame olukorda ja omistame sellele tähenduse, mis tekitab emotsionaalse reaktsiooni. Teiste sõnadega tõlgime emotsioonide abil *välised* sündmused *meile mõistetavatesse* terminitesse. Vastukaaluks on emotsioonid erinevates situatsioonides sageli meile teejuhtideks. Oletagem näiteks, et teie kaastöötaja kritiseeris teie tehtud vigu, mida ta oli sunnitud parandama. Võib-olla tunnete end süüdi, et segadust tekitasite ja teda alt vedasite. Süütunde tõttu olete järgmine kord hoolikam või püüate talle seda kuidagi korvata. Kui aga kriitika on teie meelest ebaõiglane, võite tema märkuste peale vihaseks saada ja see pahameel sunnib teid vastutasuks vaenulikke märkusi tegema või ignoreerima edaspidi kõiki tema palveid.

Tunded mängivad olulist osa selles, kuidas me tajume, mis on õiglane. Meid ei sunni ebaõigluse vastu välja astuma mitte meie moraalsed tõekspidamised,

vaid meie tunnete intensiivsus. Kui ebavõrdsus meie õiglusmeelt riivab, tahame asjad joonde seada. Ebaõiglus toob harilikult välja vastuolu selles, kuidas asjad on, ja selles, kuidas nad peaksid olema. Seega ei peaks üllatusena tulema, et kuus ebakõla inimese ja tema töö vahel tekitavad teravalt tajutud ebaõigluse õhkkonna töökohas. Sellised tugevad tunded võivad inimest ärgitada valedele tegudele, mis pole isegi moraalsed (näiteks ebaõiglase kohtlemise pärast vihane töötaja õigustab ettevõttest varastamist, mõeldes, et “nad võlgnevad seda mulle”). Asja iva on selles, et tunded on võti mõistmaks, mil viisil töötaja ning töökeskkonna omavaheline sobimatus läbipõlemist soodustab.

## Läbikukkunud sobitumine

Läbipõlemine avaldub kõige selgemalt üksikute töötajate tunnetes ja käitumises, seepärast peetaksegi seda inimese enda, mitte tööga seotud probleemiks.

Üks levinud seisukohti peab läbipõlenud inimesi nõrgaks. Nende füüsiline tervis pole piisavalt hea või jääb neil tööalaste nõudmistega toimetulekuks vajaka vaimset vastupidavust. Tööilm on halastamatu ala, kus vaid kõige tugevamad ellu jäävad; läbipõlemine näitab lihtsalt läbikukkumist, võimetust ellu jääda.

Mõne teise arvates läbipõlemist kogevad inimesed lihtsalt liialdavad. Mõni inimene viriseb kõige üle – läbipõlemine on üks viis leida midagi, mille üle kurta.

Teiste meelest on läbipõlemine psühhiaatriline häire. Selline näeb välja kliiniline depressioon, kui patsient annab oma parima, et sellega toime tulla.

Samuti võib läbipõlemine viidata kodustele probleemidele. Abielumured või probleemid lastega kurnavad inimest ja kahandavad tema võimet edukalt tööd teha.

## Inimese süüdistamine

Poolehoidu võitnud, kuid ekslik oletus nende seisukohtade taga on järgmine: läbipõlemises on süüdi inimene ise. Loogika ütleb, et inimene kutsub endale ise häda kaela ning seega on tema enda kohus sellest ise ka lahti saada. Võib-olla on see veendumus nii populaarne sellepärast, et inimesed kirjelavad oma läbipõlemise kogemust läbi iseenda ja otsivad enamasti isiklikke lahendusi – näiteks pöörduvad nõustaja poole või võtavad keskeas ette karjäärimuutuse. Pealegi, kui inimene tajub end eraldatu ja isoleerituna, kinnitab see veel kord tema arusaama, et läbipõlemine on tema enda puuduste või

vajakajäämiste sümptom. Psühhiaatrid, kliinilised psühholoogid ja sotsiaaltöötajad kinnitavad seda seisukohta, käsitledes läbipõlemist psühhiaatrilise häirena, mis allub individuaalsele ravile.

Kui suurel määral inimesed läbipõlemises individuaalset perspektiivi näevad, sõltub sellest, kas nad kogevad seda ise või on tunnistajaks kellegi teise läbielamistele. Asjassepühendatu pilk on hoopis teine kui kõrvalseisja oma. Kujutage näiteks ette, mida ülemus räägib läbipõlenud alluva kohta ja milline on alluva versioon. Ülemus näeb tootlikkuse langemist ja kirjutab selle laiskuse, motivatsioonipuuduse või ebakompetentsuse arvele. Töötaja seevastu näeb peale töö halvenemise ka tunnetemõllu, eelnenud konflikte ja nõudmisi. Seega omistab töötaja läbipõlemise tõenäolisemalt frustrerivatele tingimustele ja ülekoormusele. Vaatenurkade erinevus võib kaasa tuua vääriti tõlgendamist, möödarääkimist ja veelgi suuremaid konflikte.

Sissepoole elavad inimesed võivad oma tundeid teiste eest varjata ning suurendada sel viisil lõhet kahe erineva vaatepunkti vahel. Tunded hoitakse sageli endale. Vahel muretseb inimene, et tema tunded on kohatud või eba-professionaalsed, näiteks juhul, kui tal on tugevad tunded kliendi suhtes. Või ta häbeneb oma reaktsiooni ja muretseb, mida teised temast arvavad, näiteks juhataja, kes jääb avalikus sõnavahetuses raevunud kliendile alla. Nii siis ei peegelda väline pilt alati inimese tegelikku seismist seisundit. Ta võib tunduda rahulik ja tasakaalukas, kuigi on mures ning ärritunud, või paistab jahe ja osavõtmatu, kuigi tegelikult on osavõtlik ning hooliv. Selle lahknevuse tõttu võib välismaailm inimesi sageli vääriti hinnata.

Kui rääkida läbipõlemise pidamisest inimese isiklikuks probleemiks – probleemse käitumise ja kehva tootlikkuse tagajärjeks –, siis saab sellest pigem kollektiivi kui strateegilise juhtimise probleem. Kuni läbipõlemist nähakse isikliku probleemina, saab sellega tegelda organisatsiooni toetusel, tugiprogrammi abil, mis keskendub igale töötajale – sellisteks on näiteks töötaja tugi-programm või stressijuhtimine. Kui protsessi tajutakse inimese kontrolli all olevana, pannakse ta ise oma läbipõlemise taseme eest vastutavaks.

Oleme küll nõus, et inimesed kogevad läbipõlemist isikliku läbielamisena ning neil on oma osa selle ennetamises või leevendamises, kuid me ei nõustu sellega, et inimesed on selle tekkimise või lahenduste eest täielikult vastutavad. Miks me isiklikku vastutust vales peame? Selle seisukoha põhimõteline nõrkus on, et see vaatleb ainult inimest ja ignoreerib konteksti. Meie uuringud ja nõustamistöo on andnud selgeid ja kindlaid tõendeid, et läbipõlemise juured ulatuvad inimesest väljapoole, töökeskkonda. Läbipõlemist ei põhjusta geneetiline eelsoodumus torisemiseks, depressiivsuseks või üldiseks nõrkuseks. Seda ei põhjusta halb iseloom ega auahnuse puudumine. See ei ole isiksuse puudulikkus ega kliiniline sündroom. See on kutsealane probleem.

## Olukorra mõistmine

Arvestades kriisi, millesse töökeskkond hetkel on sattunud, ei pane sugugi imestama, et ka inimesed on kriitilises seisus. Nagu esimeses peatükis väitsime, toimuvad töö sisus lõhestavad muutused ülemaailmse konkurentsi, tehnika arengu, rangemate kontrollsüsteemide ja ebaõiglase tasustamise taustal. Selle tulemusel on organisatsioonid surve all, nad on sunnitud tootlikkust tõstma, tegevust ümber kujundama ja üle elama kiiresti rikastuda üritavate inimeste ärakasutamiskatseid. Ulatuslikest sotsiaalsetest pingetest tulenev surve peab leidma mingi väljundi. Enamasti jõuab see viimaks ikkagi inimeste mõttesse ja kehasse. Inimesed imevad pinge endasse ja see muundub füüsiliseks ning psüühiliseks stressiks. Me ei räägi sellest siin esoteerilises tähenduses. Me ei räägi kaoseteooria detailidest, mis kirjeldavad, kuidas liblika tiivalöök ühel pool maakera põhjustab orkaani teisel pool. Me räägime millestki palju konkreetsemast ja igapäevasemast.

Organisatsioonid on keerulised süsteemid, mis koosnevad paljudest üksteist mõjutavatest muutuva suuruse ja kvaliteediga osadest. Need osad kohanevad neile avaldatava survega, muutes omasuurust ja paigutust. Ümberkorraldused neis komponentides, milles inimesed on juba oma positsiooni leidnud, häirivad nende inimeste suhet oma tööga. Kõik on pilli-palla. Niisiis, kui organisatsioon tervikuna on probleemi lahendanud, otsivad selle väiksemad osad ikka veel oma kohta.

Oletame, et organisatsioon lahendab oma finantsilise kitsikuse, karpides osakondade tegevuseelarveid. Organisatsiooni eelarve on nüüd tasakaalus, kuid osakonnad maadlevad eelarve puudujäägiga. Kui osakond püüab oma rahaprobleemi lahendada, langeb koorem selle osadele – inimestele, kes seal töötavad. Esimene löök langeb osakonnajuhatajatele, sest nemad peavad tegelema personali vähendamise või nende kontrollitava tegevuseelarve kärpimisega. Juht võib oma parima äranägemise järgi kahjusid leevendada, kuid ei saa alluvaid tagajärgede eest täielikult kaitsta.

Julie ja tema kolleegid on suurepärase näide sellest, kuidas töötajad muutuvas organisatsioonis “sokipehmedajateks”. Finantsküsimuste kontrollimiseks kärbiti kogu ringkonna koolide eelarveid. Julie kooli direktor pidi välja mõtlema, kuidas jätkata kõikide ainete õpetamist väiksemate kuludega. Osade kontoritöötajate ja koristajate tööaega vähendati, klasse tehti suuremaks, loobuti osast kunsti- ja muusikatundidest, piirati töövahendite hulka ja paljundamisvõimalusi, vähendati ka kooliväliseid tegevusi. Kõikidel õpetajatel jäi töökoht alles, kuid elukalliduse tõusmisega kaasneva palgatõusuta.

Julie avastas, et õpetab suuremas klassis suuremat hulka lapsi ja nii ei jätku tal iga lapse jaoks eraldi tähelepanu. Tal polnud enam piisavalt vajalikke

õppematerjale, kui ta neid just omast taskust kinni ei maksnud. Ta pidi tegema peale õpetamise kontoritööd ja koristama. Tal paluti osaleda vabatahtlikuna koolivälistes ettevõtmistes, et neid ei peaks täiesti katkestama. Samal ajal muutus kool räpasemaks ja ebameeldivamaks.

Niisiis käivitab kulutuste vähendamine protsessi, mille käigus suured organisatsioonid lahendavad probleeme osakondade ressursse kärpides, osakonnad omakorda delegerivad probleemi oma töötajatele. Kärbitud eelarvet korvavad nad töötajate ridade kokkutõmbamisega. Osa koormusest langeb klientide õlgadele, nad peavad nüüd kauem järjekorras ootama või jäävad sootuks teenustest ilma. Kõige raskemat koormat kannavad siiski töötajad, eelkõige need, kes töö kaotavad. Nad peavad otsima uue koha, ümber õppima ja oma rahaasjad ümber korraldama.

Inimesed, kes jätkavad oma tööd, tunnevad samuti seda koormat. Nad muretsevad oma turvalisuse pärast. Nad tunnevad suuremat koormust, püüavad töötada kiiremini ja kauem. Töörühm peab olema endiselt produktiivne ning igatüks soovib oma pingutustega silma paista. Keegi ei taha järgmises kokkuhoiulaines olla esimene koondamise kandidaat, eriti kui uusi töövõimalusi napib. Paigalseisva majanduse tingimustes, kus koondamiste tõttu on raske uut tööd leida, võtavad inimesed puhtalt ellujäämise nimel tõenäoliselt vastu töö, mis ei vasta nende ootustele.

### Kaskaadi efekt

Esmatasandil töötavate inimeste kanda jääb sageli pahurate klientide kaebuste koorem. Teenuste kokkutõmbamine ja kulude kasvamine ei mõju ega mõödu kuigi kergelt ka parimatel aegadel, veel vähem rasketel aegadel. Sellest kasvavad välja nääklused ja konfliktid. Eesliini töötajatel napib sageli vajalikke ressursse, aega ja energiat, et luua klientidega mõlemale poolele vastuvõetav, rahuldustpakkuv suhe, niisiis lisandub tööalasele koormusele kestev konflikt.

Cindy on hooldusõde koduteenuseid pakkuvas Kanada riigiasutuses, mis tegeleb eakate inimestega. Tema hooldatavate klientide hulk kasvas märkimisväärselt, kui piirkonna haiglad vähendasid pingelise eelarve tõttu päevade arvu, kui kaua patsient ravijärgselt haiglas võib olla. Cindyle tööd andva asutuse kätte läksid ka kõik need (laiendatud) hooldusteenused, mis patsientide peredele üle jõu käisid. Haigla kergendas oma finantskoormat, andes osa hoolduskuludest üle koduhooldusagentuurile. Kuigi asutuse kanda on nüüd rohkem haigusjuhtumeid, ei õnnestunud tervishoiukulud kärpinud valitsuselt lisaraha

saada. Väljapääs leiti õdedele antavate klientide arvu suurendamises. Cindy ja teised õed külastasid sestpeale oma kliente harvem, lühemat aega ja abistasid neid vähem.

Nüüd ei suuda Cindy enda arvates enam adekvaatset abi anda, kuid ta ei taha ka tööst loobuda ega oma kliente maha jätta. Klientid suunavad pahameele teenuste kokkutõmbamise pärast Cindyle ja tema kolleegidele, mitte aga agentuurile, haiglale või valitsusele. Laiemalt majanduslikult ja poliitiliselt pinnalt võrsunud koorem on jõudnud õe ja patsiendi suhteni. Cindy tunneb end halvas olukorras lõksus olevat: tal on selge ettekujutus hoolduse kvaliteedist, kuid tal puuduvad vahendid oma töö teostamiseks. See pinge ohustab tema suhtumist töösse ja muudab ta vastuvõtlikumaks läbipõlemisele.

Niisiis, pinge saab alguse laiemalt poliitiliselt ja majanduslikult areenilt ning jõuab sealt regionaalpoliitika vahendusel kohalikku organisatsiooni ja lõpuks inimeseni. Ühel tasandil probleemide lahendamiseks ettevõetud abinõud tekitavad järgmisel tasandil uusi probleeme. Sel viisil kandub globaalsete majandusmuutrite ümberjoondamise pinge alumistele tasanditele. Koorem jõuab eesliini töötajateni, kelle kohanemisvõimalused on piiratud ja keda läbipõlemine seetõttu rohkem ohustab.

Kogu loo moraal on järgmine: kuigi läbipõlemist kogeb inimene, on läbipõlemise esmaseks põhjuseks töösituatsioon. Täpsemalt põhjustab läbipõlemist inimese ja töö sobimatus; vastuolud on eriti pingelised just nüüd, sest töökohad on jõudnud kriitilisse seisusse. Nagu nägime, on läbipõlemise allikaks kuus ebakõla inimese ja töö vahel. Vaadeldes neid nüüd lähemalt kolmandas peatükis.