

Utbrent en mulighet for konstruktiv endring

Det er et mål for alle som er rammet av et utbrenthetssyndrom å komme fort tilbake i jobb. Etter kort tid prøver de seg, men "møter veggen" igjen. Et viktig aspekt i helbredelsen er bevisstgjøringsprosessen de må igjennom for å endre atferden som gjorde at de ble utbrent. Det er helt avgjørende hvordan de bruker den tiden det tar å komme til krefter igjen. Tekst Einar C. Salvesen Illustrasjon Christine S. Sunde



De som har gjennomgått en krise med utbrenthet eller utmattelse, og i denne krisen har fått hjelp i form av kvalifiserte samtaler som hjelper dem til nye mestingsstrategier, kan oppleve en bedre livskvalitet enn de hadde før krisen inntrådte. Mange synes de har fått et bedre grep på seg selv, både i jobb og privat – og de ser tydeligere hva som er verdt å bruke tid og energi på enn tidligere.

For noen år siden ble jeg oppsøkt av en mann i 30-årene. Han var vant til å "ta i et tak", jobbe hardt. Han var også vant til å være særdeles kreativ, jobbe godt i team, og ikke minst hadde evne og vilje til å ta på seg ansvar og oppgaver. Han hadde gjennom et års tid opplevd økende grad av utmattelse, ikke bare fysisk, men også mentalt. Til slutt orket han knapt å gjøre noe, enten det dreide seg om praktiske eller teoretiske oppgaver, i jobb eller privat. Han hadde vært sykemeldt i korte perioder, tatt det virkelig med ro hjemme, for så å falle sammen igjen så fort han økte aktivitetsnivået/begynte på jobb. For første gang i sitt liv var han langtidssykemeldt. Mannen var fortvilet, og ikke minst forvirret. Han hadde aldri opplevd seg selv slik – og han følte seg mislykket.

HELT GÅEN. I løpet av de siste årene har jeg som organisasjonspsykolog og klinisk psykolog med fokus på arbeidslivet, blitt kjent med mennesker som gjennom sin karriere har vært vant til å betrakte seg selv som meget oppegående, men som så opplever en tilværelse som er skremmende ny for dem: "Jeg føler meg helt gåen, blir utmattet hvis jeg prøver å gjøre den minste ting ... klarer ikke tenke klart ... det går i ball for meg ... orker ikke engang

slå på datamaskinen når jeg kommer på jobb ... klarer ikke å trene". De søker hjelp fordi de føler en utmattelse de ikke kjenner seg igjen i, og de vet ikke sin arme råd for å komme seg ut av fortvilelsen. I samarbeidsprosessen med dem har jeg etter hvert tilegnet meg en viss innsikt i hva "utbrentheten" bunner i, og hva som kan være en vei ut av uføret. Hvordan jobbe forebyggende og kurativt, og hva som er sentrale temaer å fokusere på.

UTBRENTHETSSYNDROMET. Slik betegnes fenomenet, ikke bare på folkemunne, men også av ekspertisen. Et skremmende ord for en tilstand et økende antall aktive, hardt arbeidende og kreative mennesker blir til del. De som rammes misliker ordet utbrent som jo gir inntrykk av at "løpet er kjørt". Godt at det bare er et ord. For noen år tilbake nøyde man seg med "overanstrengelse". Selv snakker de gjerne om fysisk og mental utmattelse, mangel på energi, følelse av tomhet, meningsløshet og pessimisme. Dette er i overensstemmelse med definisjonene for hva utbrenthet dreier seg om.

UTBRENTHETENS ARENAER. Som oftest knyttes utbrenthet til jobb, men det er en litt snever betraktningssmåte. Etter min erfaring, og i tråd med internasjonal forskning på området, oppstår utbrenthet som oftest når tre faktorer virker sammen: *Tap av kontroll over egen situasjon, arbeidspress som overstiger kapasitet og ikke minst liten eller ingen emosjonell støtte.* Det er også enighet om at tre arenaer er sentrale faktorer i forbindelse med utbrenthet: *Arbeidsplassen, privatlivet og personligheten.* Det er samspillet mellom dem og summen

av belastningen på alle disse tre områdene som fører til utbrenthet.

Typiske trekk ved arbeidsplasser som disponerer for utbrenthet er eksempelvis mangelfull kommunikativ infrastruktur, uklare, utydelige ledere, ad hoc situasjoner/dårlig planlegging, mobbing, krevende sjefer som unnlater å sørge for de nødvendige ressurser og for få på jobb i forhold til arbeidsoppgaver.

Situasjoner i privatlivet kan være tap av en person som står deg nær, samlivsbrudd eller økonomi.

DEN SOM IKKE BRENNER, brenner ikke ut, er det vanlig å påpeke. Ikke uten grunn. Det er ikke tilfeldig hvem som blir utbrent. Dette knytter seg til personlighetstrekk (egenskaper, holdninger, atferd). Egenskaper som engasjement, ansvar og ambisjoner er positive i de fleste sammenhenger, men samtidig er det sider som disponerer for generering av utbrenthets-symptomer. Andre disposisjoner er kontroll- og detaljorienterte holdninger, manglende evne til å delegerere og til å stole på andre – og ikke minst – svak selvfølelse. Dårlig selvfølelse kan føre til at man overkompenserer på jobb, man identifiserer sin verdi som menneske med hvordan man yter på jobben; "jeg er min ytelse".

Sentralt i forbindelse med utbrenthet er manglende evne til å stå opp for seg selv – spesielt i forhold til arbeidssituasjonen. Vedkommende er et ja-menneske, og påtar seg ansvar og tjenester uten å ta hensyn til kroppens signaler. Man kjenner ►

som regel ikke engang etter, men har innarbeidet en automatisert atferd hvor man ikke setter grenser (sier nei), ikke lenger er i kontakt med sine egentlige behov. Vedkommende lider av det jeg kaller "hensynsbetennelse" og "pleasing attitude", dette på bekostning av egen autoritet, fysisk velvære og mental helse.

BEHANDLINGSPROSESSEN. Det er et mål for alle som er rammet av et slags utbrent-hetssyndrom å komme fort tilbake i jobb. Etter kort tid prøver de seg kanskje også, men "møter veggen" igjen. Dette er mennesker som er vant til å stå på og ikke gi seg i første omgang. Det er vanskelig å konfrontere nettopp denne type personer med den "medisinen" de er nødt til å ta; tid, tålmodighet og ro. Det er nettopp disse elementene som har manglet i deres hverdag og i deres personlighet. Medisinen og realitetene er kort oppsummert: Ta det med ro, ikke bare i dager eller uker, men i måneder. Det tar måneder, for enkelte over ett år, før de er restituert.

BRUK DENNE TIDEN RIKTIG. Det er helt avgjørende hvordan man bruker den tiden det tar å komme til krefter igjen. Det nytter ikke bare å ligge på sofaen og "hvile". Et viktig aspekt i helbredelsen er bevisstgjøringsprosessen vedkommende må igjennom for å endre de strategier og den atferd som nettopp har gjort at han/hun kom i denne situasjonen. En slik bevisstgjøringsprosess er sjelden noe man kan utføre på egenhånd. Han eller hun trenger en dialogpartner med spesiell innsikt og erfaring i forhold til hvilke personlighetstrekk og hvilken livssituasjon som skaper utmattelse. En samtalepartner bør være en psykiater, psykolog eller coach med erfaring fra nettopp denne type prosesser. Prosessen innebærer en gradvis "avsløring" av innarbeidete, automatiske mønstre i forhold til samspill med omgivelsene. Det er viktig å forstå hva det er

som har rammet den utbrente, analysere og få innsikt i egne handlingsmønstre – og legge opp til nye mestringsstrategier for å forhindre at det skal skje igjen. Gjennom dialog fokuseres det på den atferd som bidro til at man ble utbrent eller utmattet. Man ser på de innøvde handlingsmønstre, på de indre dialoger vedkommende har en tendens til å føre med seg selv, måten han eller hun løser dagliglivets utfordringer på. Den utbrente har gjerne store problemer med å si nei, har vanskelig for å hevde seg selv i forhold til en sjef, til kolleger eller samlivspartner, har motstand mot å delegere, ha tiltro til at andre gjør en jobb like bra. Ofte har de en lang liste med "jeg bør være slik og slik, jeg bør gjøre alle de oppgavene perfekt for å føle at jeg lykkes".

DAGLIGE RUTINER. Selv med en sykemelding bør vedkommende opparbeide seg daglige rutiner der han/hun styrker seg selv fysisk og psykisk. Korrelasjonen mellom depresjon og utbrenthet er drøye 70 prosent. Depressive krefter kan motarbeides gjennom å ta i bruk andre og kreative sider av seg selv, sider som kanskje nettopp ble forsømt i en stressende og krevende hverdag. Dette kan i utgangspunktet være vanskelig fordi en del av tilstanden nettopp er å ta på alvor at man ikke orker å presse seg. Gradvis, og i samarbeid med behandler, bør vedkommende allikevel prøve å legge opp programmer som kan omfatte trening, fysisk aktivitet og friluftsliv. Likeså finne frem til mentale øvelser, avspenning, dans eller andre kreative uttrykksformer som ofte ligger som en ubrukt ressurs i de fleste. Som følge av den bevisstgjøringsprosessen den utbrente går igjennom sammen med en dyktig samtalepartner, er vedkommende etter hvert rede til å trene på nye strategier, øve seg, gjerne "rollespille" en annen atferd i forhold til samspill med andre. Prøve seg på de små konfrontasjonene, stå opp for seg selv og si nei der han eller hun



Einar Columbus Salvesen er spesialist i klinisk psykologi og organisasjonspsykologi. Via firmaet Columbus Consulting AS har han fokus på å utvikle produktive og fleksible organisasjoner gjennom å styrke kommunikasjon og samtaleferdighet i bedriftene. Psykologtjenestene består av coaching/veiledning i forhold til håndtering av utfordringer/problemer med arbeidsplassen/egen arbeidssituasjon, utbrenthetsproblematikk, stresshåndtering, mm. columbus@online.no

har en tendens til å forstrekke seg. Gradvis begynner de å kjenne seg selv, og bli bevisst hva slags atferd som gjør at de får energi istedenfor å miste energi. Bevisstgjørings- og trening på en annen atferd i kjente situasjoner gjør at de håndterer arbeids- og dagliglivets utfordringer på en ny måte. De begynner å stå opp for seg selv og sette tydelige grenser. Dette kan skape ny energi og krefter. Og krefter – et krafttak – er det som skal til for å ta i bruk seg selv på en ny måte og endre gamle innarbeidete og lite hensiktsmessige atferdsmønstre. ■